

**Universidade de São Paulo  
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”**

**Caracterização das vendas agropecuárias nos principais estados  
brasileiros: desafios e perspectivas**

**Ana Paula Negri**

Dissertação apresentada para obtenção do título de  
Mestra em Ciências. Área de concentração:  
Administração

**Piracicaba  
2022**

**Ana Paula Negri**  
**Bacharela em Ciências dos Alimentos**

**Caracterização das vendas agropecuárias nos principais estados brasileiros: desafios e perspectivas**

Orientador:  
Prof. Dr. **CARLOS EDUARDO DE FREITAS VIAN**

Dissertação apresentada para obtenção do título de  
Mestra em Ciências. Área de concentração:  
Administração

**Piracicaba**  
**2022**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**DIVISÃO DE BIBLIOTECA – DIBD/ESALQ/USP**

Negri, Ana Paula

Caracterização das revendas agropecuárias nos principais estados brasileiros: desafios e perspectivas / Ana Paula Negri. - - Piracicaba, 2022.

68 p.

Dissertação (Mestrado) - - USP / Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz".

1. Revendas agropecuárias 2. Estratégias 3. Agronegócio 4. Insumos Agropecuários I. Título

## **Dedicatória**

À minha mãe, por toda força, incentivo e apoio desde o início, e ao meu pai, que assiste de cima essa realização que é para ele.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela minha vida e pelas oportunidades que ele concede.

À minha mãe, Maria de Fatima Negri, meu espelho, que sempre me apoiou, me deu forças, me incentivou a fazer mesmo quando eu achava que não era capaz. Tudo que eu faço é por você mãe!

Ao meu amado pai, Paulo Cesar Negri, que nunca imaginei que não estaria presente fisicamente nesse momento importante da minha vida. Todas as etapas que eu alcanço e realizo são porque ele sempre me ensinou, na prática, que somos capazes e que sempre devemos fazer tudo com muito amor e com muita honestidade. Espero que que esteja orgulhoso de mim. Amo e sinto saudade todos os dias.

Às melhores amigas que Esalq poderiam me dar, Laysa (Leibou) e Mariana (Ativa) por toda a força, cumplicidade e parceria nessa fase que tanto precisei de vocês. We.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Eduardo de Freitas Vian, pela orientação, paciência e conhecimento transmitido. Obrigada por ter acreditado em mim e me transmitido confiança e calma nos meus momentos de ansiedade.

Ao Leandro que tanto me ouviu reclamar e me deu forças, me mostrou que sou forte e capaz de enfrentar todos os desafios.

Às minhas primas-irmãs Naãma, Jéssica e Camilla, que também estiveram presentes nessa fase, aguentando meus desabafos e me fazendo feliz.

À minha família, em especial para Tia Isa, Tio Nonô e Vó Anna que sempre foram tão carinhosos e acolhedores.

Ao Everton que desde o começo, quando ainda estava tentando entrar no programa de mestrado, esteve ao meu lado, aguentando meu humor e me mostrando com o olhar que admiração e parceria são fundamentais. Obrigada por ser meu ponto de paz e meu “carregador de bateria”.

Aos meus colegas de mestrado Juliana, Matheus e Guilherme pelas longas conversas, disciplinas e apoio incondicional. Nada seria se não fossem vocês, obrigada, obrigada, obrigada!!

A equipe do Cepea que esteve presente e me dando suporte para que eu consegui me dedicar ao mestrado. Regina, Thiago, Natália, Caio, Giovanni, Juliana muito obrigada. Um agradecimento especial à Claudia e Laura pela parceria, pela equipe maravilhosa que somos, por ouvirem meus desabafos e me aguentarem, eu não conseguiria sem vocês.

Aos meus amigos Bruno Ribas, Mariana Breda, Gabi Ribeiro, Aline Pereira por estarem comigo e sempre me proporcionarem ótimos momentos.

À Esalq, que desde a graduação me acolheu com tanto carinho e tanto me ensinou.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo auxílio financeiro.

*“Quem olha para fora sonha, quem olha para dentro desperta.”*

*Carl Jung*

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE ACRÔNIMOS DE SIGLAS.....	11
1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	17
2.1. Cadeia produtiva e estratégia competitiva.....	17
2.2. Estratégias de marketing e de orientação para o mercado.....	18
2.3. Estratégias de inserção digital.....	20
3. REVENDAS AGROPECUÁRIAS: PANORAMA NO BRASIL E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
3.1. Evolução na pecuária e nas revendas agropecuárias.....	22
3.2. Importância das revendas agropecuárias.....	23
3.3. Dados do estudo e base de revendas agropecuárias.....	24
3.4. Mapeamento das revendas agropecuárias.....	25
3.5. Entrevistas com as revendas agropecuárias.....	28
3.6. Revendas agropecuárias em números.....	28
4. GERENCIAMENTO DAS REVENDAS AGROPECUÁRIAS: PLANEJAMENTOS E DESAFIOS.....	31
4.1. Planejamento.....	31
4.2. Desafios.....	35
4.2.1. Campanha de vacinação contra febre aftosa.....	35
4.2.2. Armazenamento e descarte de embalagens.....	36
4.3. Organização das revendas frente às estratégias de marketing, orientação para o mercado e inserção de plataformas digitais.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICES.....	55

## RESUMO

### **Caracterização das revendas agropecuárias nos principais estados brasileiros: desafios e perspectivas**

O agronegócio, importante para a economia do Brasil, sendo um setor gerador de empregos, fornecedor de alimentos e com grande relevância no PIB, contribui amplamente para o crescimento econômico. Para fomentar o setor diversos elos da cadeia estão presentes como empresas produtoras de insumos, produtores rurais, indústrias de alimentos. As revendas agropecuárias surgem como o intuito de interligar as empresas com os produtores rurais, fornecendo produtos e serviços necessários para a produção. Para permanecerem no mercado as revendas devem se atentar aos aspectos ligados a estratégias competitivas, especificamente estratégias de marketing e inserção de tecnologia e ferramentas digitais. Com o objetivo de entender a organização, o funcionamento, dificuldades, planejamento das revendas agropecuárias foram aplicados dois questionários, sendo um questionário aberto aplicado em 123 revendas e um questionário fechado, utilizando o modo de escala Likert em 86 revendas agropecuárias. Concluiu-se que as revendas apresentam similaridades de funcionamento independente da região em que se localiza. Foi possível classificar as revendas por porte de tamanho seguindo a classificação do IBGE que utiliza o número de funcionários e assim analisar as particularidades entre as revendas micros, pequenas, médias e grandes. Entre os principais desafios estão logísticas, planejamento de vendas, legislações de armazenamento e sazonalidade. O setor é carente de informações e pesquisas na área são de extrema importância para as revendas entenderem como potencializar as vendas e se manterem no mercado aplicando as estratégias de competitividade, de marketing, as tendências digitais, assim como as pesquisas permitem um melhor entendimento administrativo estimulando as revendas agropecuárias a se posicionarem e atenderem as expectativas dos clientes.

**Palavras-chave:** Revendas agropecuárias, Estratégias, Agronegócio, Insumos agropecuários



## **ABSTRACT**

### **Characterization of agricultural resellers in the main Brazilian states: challenges and perspectives**

Agribusiness, important to the Brazilian economy, being a sector that generates jobs, provides food and has great relevance in the GDP, contributes largely to economic growth. To promote the sector, several links in the chain are present, such as companies that produce inputs, rural producers, and food industries. Agricultural resellers arise with the aim of connecting companies with rural producers, providing products and services necessary for production. To remain in the market, resellers must pay attention to aspects related to competitive strategies, specifically marketing strategies and the insertion of technology and digital tools. In order to understand the organization, operation, difficulties, planning of agricultural resellers, two questionnaires were applied, being an open questionnaire applied to 123 resellers and a closed questionnaire, using the Likert scale mode in 86 agricultural resellers. It was concluded that the resellers have similar functioning regardless of the region in which they are located. It was possible to classify the resellers by size according to the IBGE classification that uses the number of employees and thus analyze the particularities between micro, small, medium and large resellers. Among the main challenges are logistics, sales planning, storage legislation and seasonality. The sector lacks information and research in the area is extremely important for resellers to understand how to boost sales and remain in the market by applying competitiveness, marketing strategies, digital trends, as well as research allowing a better administrative understanding, stimulating agricultural resellers to position and meet customer expectations.

**Keywords:** Agricultural resale, Strategies, Agribusiness, Agricultural inputs

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxo do modelo de canais de distribuição de insumos agropecuários no Brasil.....	21
Figura 2. Regiões com levantamento de painéis e revendas agropecuárias entrevistadas .....	25
Figura 3. Regiões de alcance das revendas agropecuárias entrevistadas. ....	27
Figura 4. Porte das revendas agropecuárias por número de funcionários, em porcentagem .....	30
Figura 5. Quadro resumo das principais características observadas nas revendas agropecuárias .....	39
Figura 6. Regionalização do Estado do Acre para venda de insumos agropecuários .....	59
Figura 7. Regionalização do Estado da Bahia para venda de insumos agropecuários .....	60
Figura 8. Regionalização do Estado do Goiás para venda de insumos agropecuários.....	60
Figura 9. Regionalização do Estado do Maranhão para venda de insumos agropecuários.....	61
Figura 10. Regionalização do Estado de Minas Gerais para venda de insumos agropecuários.....	62
Figura 11. Regionalização do Estado do Mato Grosso para venda de insumos agropecuários .....	62
Figura 12. Regionalização do Estado do Mato Grosso do Sul para venda de insumos agropecuários .....	63
Figura 13. Regionalização do Estado do Pará para venda de insumos agropecuários .....	64
Figura 14. Regionalização do Estado do Paraná para venda de insumos agropecuários .....	64
Figura 15. Regionalização do Estado do Rondônia para venda de insumos agropecuários .....	65
Figura 16. Regionalização do Estado do Rio Grande do Sul para venda de insumos agropecuários .....	66
Figura 17. Regionalização do Estado do Santa Catarina para venda de insumos agropecuários.....	66
Figura 18. Regionalização do Estado de São Paulo para venda de insumos agropecuários .....	67
Figura 19. Regionalização do Estado do Tocantins para venda de insumos agropecuários .....	68

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Número de revendas agropecuárias consultadas por Estado .....	26
Tabela 2. Número de regiões de alcance das revendas agropecuárias por Estado .....	27
Tabela 3. Classificação do porte de comércio e serviços por número de funcionários .....	28
Tabela 4. Revendas agropecuárias consultadas e respondentes, por Estado .....	29
Tabela 5. Classificação do porte das revendas agropecuárias por número de funcionários .....	29
Tabela 6. Época de maior movimento nas revendas agropecuárias classificadas como grandes .....	32
Tabela 7. Número de revendas com comercialização de insumos multímarcas ou exclusivas, por porte .....	33
Tabela 8. Classificação da porcentagem do faturamento por categorias de produtos e por porte da revenda .....	34
Tabela 9. Descrição da amostra analisada .....	40
Tabela 10. Casas agropecuárias que trabalham com vendas on-line .....	42
Tabela 11. Casas agropecuárias que pretendem trabalhar com vendas on-line .....	42
Tabela 12. Casas agropecuárias que pretendem trabalhar com sistema delivery. ....	43

## **LISTA DE ACRÔNIMOS DE SIGLAS**

ADIA SP - Associação de Distribuição de Insumos Agrícolas de São Paulo  
AMA - American Marketing Association  
ANDAV - Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários  
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica  
CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada  
CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
OIE - Organização Mundial de Saúde Animal  
PIB – Produto Interno Bruto  
PNEFA - Programa Nacional de Vigilância para a Febre Aftosa  
SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural



## 1. INTRODUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

No Brasil, o agronegócio representa um papel importante na economia do País e na geração de alimentos para o mundo. Em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) do Agronegócio Brasileiro, divulgado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Esalq/USP, e pela CNA, alcançou participação de 26,6% no PIB brasileiro e a participação de cada segmento do agronegócio foi de 6,91% para os insumos, 8,72% para agroindústria, de 20,93% para agrosserviços e de 56,59% para o segmento primário. O segmento de insumos no ramo pecuário apresentou alta de 10,56% no ano de 2020, sendo impulsionado pela indústria de rações.

Já no primeiro semestre de 2021, o PIB do Agronegócio acumulou alta de 9,81%. Para o ramo pecuário, devido aos desdobramentos econômicos da pandemia de Covid-19 apresentou um recuo de 2,18% no semestre (CEPEA, 2021).

Nos Estados Unidos, em 1957, Davis & Goldberg definiram agronegócio como um conjunto de operações de produção e distribuição de suprimentos agropecuários conceituando os negócios agrícolas como um conjunto de serviços e agentes para adição de valor aos produtos agropecuários. Assim como os autores, Batalha (2001) defende que a agricultura deve ser sempre abordada em conjunto com os responsáveis pela produção, transformação, distribuição e o consumo dos alimentos. Já Pereira (2007) definiu o agronegócio como o conjunto das cadeias produtivas relacionados aos negócios agropecuários, sistemas e complexos agroindustriais.

O MAPA (2021) define agronegócio como conjunto de atividades de fornecimento de bens e serviços à agricultura, da produção agropecuária, do processamento, das transformações e da distribuição de produtos de origem agropecuária até o consumidor final.

Os setores do agronegócio estão cada vez mais agregando e aprimorando conhecimentos em suas áreas de atuação, sejam elas de processamento, de insumos, de distribuição, de produção primária pois com a crescente concorrência precisam sobreviver no mercado (OLISZESKI; COLMENERO, 2010) e tem passado por grandes mudanças em seu potencial competitivo. As casas agropecuárias

Segundo Carvalho e De Zen (2017), a profissionalização das indústrias permitiram um capital aberto, uma internacionalização e diversificação de atividades e produtos. Consequentemente, dentro da porteira o setor também precisou avançar empregando novas tecnologias e novas formas de comercialização com a indústria de insumos (CARVALHO; DE ZEN, 2017). As revendas agropecuárias e cooperativas desempenham um papel importante para auxiliar na fomentação, principalmente, dos insumos desse setor e sentem esse reflexo uma vez que o produtor está mais exigente.

Freitas (2019) mostrou que o setor de insumos vivencia um ambiente cada vez mais desafiador e competitivo. Devido a essa competitividade são obrigadas a buscar novas estratégias para atender a demanda que por sua vez também está cada vez mais exigente, pressionando as empresas de insumos a se atualizarem (JACUBOWSKI et al., 2020).

O setor agropecuário vem modernizando sua concepção de “negócio” e incorporou, nas últimas décadas, a competitividade do mercado no planejamento estratégico da atividade. As organizações envolvidas nas cadeias de suprimento responderam, a partir do final do século XX, principalmente, às oscilações cada vez mais rápidas do cenário competitivo, alterando o modo como tomar e conduzir decisões táticas (BATALHA, 2001). Planejar e executar soluções logísticas e de comercialização passaram a fazer parte da rotina de pecuaristas, indústrias e revendas do setor pecuário.

A evolução no ramo tecnológico no setor, inovações de marketing, aumento de área em produção e a elevação do nível de produtividade trouxeram grandes mudanças aos canais de comercialização de insumos agropecuários no País (NEVES; CASTRO, 2003). O mercado agrícola nacional movimentou bilhões em espécie todos os anos e a tendência nas vendas é crescente, abrangendo a comercialização de fertilizantes, máquinas, defensivos, produtos veterinários, mudas entre outros produtos.

Ainda segundo Neves e Castro (2003), o produtor tem, constantemente, ampliado suas fontes de informações sobre o meio rural, produtos inovadores e técnicas de manejo. Participações em dias de campo, palestras, debates, acompanhamento e monitoramento da lavoura tem munido os produtores com mais informações.

O maior acesso dos produtores rurais às tecnologias e informações também contribuíram para buscar canais de comercialização de insumos mais específicos, que garantam maior qualidade e que proporcionem maior confiança na aquisição dos produtos, tendo como exemplo o uso da internet e aplicativos para compra de determinados insumos.

Sendo assim, o mercado agropecuário tem apresentado boas justificativas para continuar crescendo, com grande potencial de expansão e inovação na área de comercialização de insumos. É importante que com o produtor buscando informações para desenvolver a atividade, as revendas estejam preparadas e estruturadas para atender a demanda de forma eficiente. Assim, a pesquisa busca mapear a distribuição das casas agropecuárias nos principais estados com produção pecuária, com os intuitos de entender as estruturas e formas de coordenação, e captar como se relacionam com os fornecedores, clientes, outras revendas e com as inovações que acontecem no setor varejista para atender as demandas dos pecuaristas.

O entendimento das revendas agropecuárias considerando estrutura organizacional, critérios para tomada de decisões, assim como formas de operar, sazonalidade, riscos, estoque, estrutura física, alcance geográfico e perfil do pecuarista consumidor é de grande importância pois devido as crescentes demandas da pecuária nacional, vem aumentando a competitividade e exigindo uma maior organização do setor.

Mudanças referente a tecnologia, inovação, novos produtos, demandas e preferências dos consumidores acontecem em alta velocidade e fazem com que as revendas agropecuárias apresentem métodos para permanecerem competitivas no mercado. Estratégias e ações aplicadas no setor varejistas também devem estar presentes no setor agropecuário visando a melhoria do desempenho (CARVALHO & BARCELLOS, 2013), desta forma o estudo pretende analisar se há uma organização das revendas agropecuárias frente a essas estratégias administrativas.

Estudos de campo realizados pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq-USP) em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) apontam que as propriedades modais de pecuária de corte e leiteira têm uma forte relação com as revendas agropecuárias para aquisição dos insumos. No entanto, há particularidades regionais, culturais, técnicas, logísticas e estratégicas nessas relações que ainda precisam ser estudadas em maior profundidade.

Diversos estudos de caso são encontrados em publicações acadêmicas sobre comercialização de insumos, estratégias em determinadas revendas ou cooperativas, porém há uma baixa representatividade de trabalhos acadêmicos sobre regionalização, funcionamento e estrutura das revendas agropecuárias sob uma ótica macro, com isso este trabalho é de grande relevância para o setor, pois poderá ampliar o conhecimento de alunos, professores bem como empresas e profissionais envolvidos com a pecuária. As principais bases de dados como Scopus, Web of Science, Scielo, entre outras foram consultadas preliminarmente e mostraram lacunas sobre o tema.

A partir dessa premissa, a proposta de trabalho busca responder à seguinte questão: **Como é o mapeamento e funcionamento das casas agropecuárias para atender as demandas dos pecuaristas?**

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é mapear geograficamente, compreender os perfis das revendas agropecuárias e seu o funcionamento diário, assim como entender como é sua e a organização frente ao mercado concorrente e performance.

Os objetivos específicos são regionalizar o raio de alcance das revendas agropecuárias; compreender o funcionamento conforme a regionalização e identificar se há semelhanças ou diferenças nos perfis das revendas agropecuárias de acordo com os estados que se encontram; entender a performance e aderência à digitalização no setor.

Para alcançar os objetivos, três análises serão conduzidas com os seguintes propósitos:

Análise 1: Identificar onde estão localizadas e o porte das revendas agropecuárias.

Análise 2: Entender o gerenciamento, planejamento e conhecer os principais desafios enfrentados pelo setor.

Análise 3: Entender a organização das revendas agropecuárias frente a orientação para mercado, marketing, performance frente aos concorrentes assim como a inserção de plataformas digitais no setor varejista voltado ao agronegócio, para entender se assim como os demais setores, as agropecuárias estão aderindo às novas tecnologias para atender as demandas.

Contribuindo para o preenchimento da lacuna existente sobre o tema, o trabalho traz uma caracterização do setor em que as revendas agropecuárias estão inseridas relacionando-as com as teorias de estratégias, de orientação para o mercado e inserção de plataformas digitais e está dividido em introdução abordando o problema de pesquisa e os objetivos, um capítulo para aporte teórico sobre as estratégias competitivas inseridas no agronegócio, um capítulo sobre as revendas agropecuárias e o cenário onde está inserida abordando a metodologia de pesquisa aplicada e a análise dos resultados obtidos na aplicação dos dois questionários, e um capítulo contendo como são feitos os planejamentos, quais os desafios do setor e a organização das revendas frente às estratégias de funcionamento e a inserção de plataformas digitais.

Com base nas análises realizadas, um capítulo final contém as considerações finais, limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.





## 2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

### 2.1. Cadeia produtiva e estratégia competitiva

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor industrial com o objetivo de estabelecer, contra as forças concorrentes, uma posição lucrativa e sustentável. E há cinco forças competitivas que ditam em qualquer empresa e indústria as regras da concorrência e são elas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1989).

Para Hitt et. al., (2008), a estratégia é um conjunto de ações definidas de forma integrada e coordenada que exploram as competências da empresa para obter vantagem competitiva. A competitividade estratégica acontece quando uma estratégia de criação de valor é formulada e implantada com sucesso por uma empresa (HITT et. al., 2011, p.4). Complementando, Ponchirulli e Fialho (2005, p.133) afirmam que a estratégia é o modo como “uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente”.

Há diversas formas de estratégias estudadas como as competitivas, de marketing, de crescimento, genérica, de integração vertical.

As estratégias de integração vertical acontecem quando uma empresa produz seus próprios insumos, chamada de integração para trás, ou tem sua própria fonte de distribuição de produtos ou serviços, conhecida como integração para frente, ou ainda é possível uma integração parcial, em que as empresas produzem e comercializam os seus produtos, mas também comercializam produtos de fontes externas (HITT, et. al. 2011, p.162).

Entretanto, há contratempos na estratégia de integração uma vez que os investimentos podem ser altos e comprometer a alocação de recursos da empresa (BATALHA, 2001). Assim, é fundamental considerar os riscos empresariais e os riscos que qualquer problema na cadeia possa afetar todas as atividades (GRAZIANO, et. al., 2009).

A cadeia produtiva é uma importante ferramenta no processo de implementação de estratégias empresariais e o ambiente externo é significativo nessa formulação (ANDRADE, 2002). Zocca, Galli e Garcia (2020) em um estudo sobre a estratégia competitiva no agronegócio observaram que mesmo a empresa apresentando produtos com características inovadoras no mercado agropecuário, não possuem um conhecimento amplo de como aplicar um melhor posicionamento e ainda utilizam estratégias básicas.

Um dos processos para o entendimento das capacidades organizacionais e estratégicas é o *benchmarking* que permite a compreensão das empresas com uma capacidade de desempenho superior as demais, avaliando as lacunas, checando a capacidade de realizar e executar um planejamento, a capacidade de implementar melhorias e estratégias para preencher as lacunas (VORHIES & MORGAN, 2005).

A velocidade das mudanças referente a tecnologia, inovação, novos produtos e as preferências dos consumidores faz com que as revendas agropecuárias apresentem métodos para atender as demandas e permanecerem competitivas no mercado (NEGRI, SPERS e SILVA, 2020). Para atender as demandas exigidas pelos produtores rurais e se manterem competitivas frente aos concorrentes, as revendas agropecuárias necessitam aplicar estratégias como a orientação para mercado e marketing.

Para Arroyo (2016) a inovação permite gerar e implementar ideias que permitam novos produtos, procedimentos e tecnologias, e adoção de novas estruturas e sistemas administrativos. Cada estratégia escolhida e

adotada pelas empresas influenciam o sistema interno e acarreta desafios para implementação dessas inovações. Assim, a estratégia competitiva permite traçar a forma como o ambiente externo modela o sistema interno referente a inovação dentro da organização (ARROYO,2016).

A competitividade entre a organização e os concorrentes faz com que os experimentos que não agreguem valor ao relacionamento com o mercado diminuam e em meio a grande competição, as empresas que dedicam os esforços para melhor atingem as expectativas dos clientes apresentam um maior valor do mercado (GRAZIANO, et. al., 2009).

A literatura indica que as capacidades das empresas são dinâmicas e para atender as necessidades do consumidor devem implementar novas estratégias, mudanças que correspondam às condições de mercado (MORGAN, VORHIES & MASON, 2009) e para atender essas necessidades a geração de inteligência para entender o cliente dentro da organização é importante e a disseminação da inteligência é fundamental (KOHLI E JAWORSKI, 1990).

## **2.2. Estratégias de marketing e de orientação para o mercado**

O setor agropecuário está inserido no cenário varejista, envolvendo armazenamento, distribuição, marketing e integrando tecnologia e gestão. Estratégias como orientação para o mercado, marketing e a performance entre fornecedores, revendas e produtores consumidores devem ser realizadas usando tecnologias, alocando recursos para os clientes e estabelecendo um novo modo de marketing.

Zhu & Gao (2019) mostraram uma nova tendência de marketing que está surgindo no setor de varejo com o desenvolvimento integrado da tecnologia de big data e o estabelecimento gradual da sociedade digital, com as empresas de varejo rompendo os conceitos tradicionais.

As revendas agropecuárias também necessitam de novas implementações de marketing para melhorar a competitividade e aplicar essas estratégias competitivas, que refletem em eficiência de custo e diferenciação de marketing, perspectivas de feedback de performance e capacidade (NEGRI, SPERS e SILVA, 2020). Essas estratégias permitem direcionar a atenção coletiva da gerência e determinar essa intenção estratégica (KALEKA & MORGAN, 2017).

Para atender as rápidas mudanças no mercado, as empresas podem utilizar recursos de estratégias em marketing (DAY, 2011) e a performance do marketing dentro da empresa são usadas para medir o impacto do sucesso dessas estratégias implementadas (MORGAN, 2012). O marketing tem como um dos objetivos identificar as necessidades dos consumidores, estudar os setores e colocar no mercado produtos para satisfazer e suprir a demanda (COBRA, 2002).

Kotler (1998) mostra que as ferramentas de marketing popularizadas incluem os 4 P's, preço, produto, promoção e praça (que são os canais de distribuição) como variáveis e sob a ótica estratégica permitem que as organizações se adaptem e se posicionem no mercado. O produto é a base para a existência das empresas que buscam atender as demandas, suprir as necessidades dos clientes e superar a concorrência (KOTLER, 2004).

Para a Associação de Distribuição de Insumos Agrícolas de São Paulo (ADIA SP), (2016) além dos 4 P's, quando aplicados para o agronegócio trabalha-se com mais dois "P's", sendo eles o termo em inglês *presentation* e pessoas afirmando que a apresentação do local e das pessoas que trabalham no estabelecimento são importantes para implementação de estratégias.

Uma das estratégias que podem ser utilizadas é conhecida como *marketing capabilities*, quando os funcionários e gerenciadorees aplicam seus conhecimentos para resolver os problemas de marketing (DAY, 1994, 2011; GRANT, 1996, 2010; LIU; & KO, 2011). É um processo integrativo que as empresas utilizam seus recursos para atender as necessidades dos consumidores, permitindo agregação de valor, implementação de recursos que respondem às mudanças no ambiente e atenda às demandas competitivas (DAY, 2011; MOORMAN & DAY, 2016; MARTIN & JAVALGI, 2019).

Atuahene-Gima (1993) validou, através de aplicação de questionário, as medidas empregadas na escala para *marketing capabilities*, afirmando que os relacionamentos das redes de distribuição com os distribuidores devem ser criados e gerenciados, assim como os serviços ao cliente devem satisfazer as necessidades dos compradores, deve haver um desenvolvimento rápido de novos serviços. Já Jaworski e Kohli (1993) trabalharam com a orientação para mercado e performance e desenvolveram uma escala validando três dimensões que são a geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta.

A orientação para o mercado é considerada como uma forma das empresas se posicionarem conforme o desempenho organizacional para melhoria dos resultados operacionais e estratégicos. Representa também uma gama de processos que incluem além do mercado-alvo, as tomadas de decisões estratégicas que devem ser aplicadas com o objetivo de responder mais rapidamente aos desafios e às demandas ambientais (SHAPIRO, 1988; DESHPANDÉ, 1999).

Narver e Slater (1990) definem que a orientação para mercado gera o comportamento necessário para a criação de valor para os consumidores, se expressando como cultura organizacional e adquirindo vantagem competitiva através de um modelo de orientação que considera a orientação ao consumidor, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional como componentes comportamentais e foco no longo prazo e lucratividade como critérios de decisão. Enquanto para Kohli e Jaworski (1990) a orientação para o mercado é utilizada como geração de inteligência de mercado, a disseminação dessa inteligência gerada e a resposta à essa inteligência pela empresa.

As empresas apresentam maior vantagem competitiva quando estão atualizadas, desenvolvem uma visão a longo prazo e coordenam os esforços em todos os setores da empresa, não só no marketing (NARVER E SLATER, 1990). E entender a importância da orientação para o mercado faz com que a organização esteja disposta a entender e rastrear as mudanças de mercado, compartilhar informações com todos os funcionários da organização e responder às demandas e necessidades do setor (JAWORSKI & KOHLI, 1993). Desta forma, a orientação para o mercado na prática resultará em uma vantagem competitiva sustentável, atingindo os objetivos de satisfazer as necessidades e preferências dos clientes com mais excelência que os serviços oferecidos pelos seus concorrentes (ANTUNES E COELHO, 2007).

As estratégias e capacidades de marketing são desenvolvidas quando conhecimento, habilidades dos funcionários e os recursos disponíveis pela empresa são combinados (VORHIES & MORGAN, 2005). Assim como quando os gerentes demonstram um bom relacionamento com os funcionários e estão dispostos a correr riscos e implementar novas estratégias permitem atender as necessidades dos clientes (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

Para Narver e Slater (1990), a organização que acompanha os acontecimentos dos concorrentes conseguem traçar as estratégias para sustentar as demandas e superar as limitações, considerando as tecnologias e as necessidades dos clientes.

### 2.3. Estratégias de inserção digital

As organizações envolvidas nas cadeias de suprimento responderam, a partir do final do século XX, principalmente, às oscilações cada vez mais rápidas do cenário competitivo, alterando o modo como toma e conduzem decisões táticas (BATALHA, 2001). Planejar e executar soluções logísticas e de comercialização passaram a fazer parte da rotina de pecuaristas, indústrias e revendas do setor pecuário.

A evolução tecnológica no setor, inovações de marketing, aumento de área em produção e a elevação do nível de produtividade trouxeram grandes mudanças aos canais de comercialização de insumos agropecuários no País (NEVES; CASTRO, 2003).

Os avanços tecnológicos influenciam nos hábitos e comportamentos dos consumidores e podem gerar problemas para as organizações acompanhar o ritmo, rigidez organizacional, ceticismo, tendências à inércia também podem bloquear as empresas (Day, 2011). E essas inovações tecnológicas são importantes para mudança estrutural e devem ser adotadas como uma forma de obter vantagens competitivas pelas organizações (PORTER, 1980).

O maior acesso dos produtores rurais às tecnologias e informações também contribuíram para buscar canais de comercialização de insumos mais específicos, que garantam maior qualidade e que proporcionem maior confiança na aquisição dos produtos, tendo como exemplo o uso da internet e aplicativos para compra de determinados insumos.

O comércio eletrônico em suas diversas formas envolve uma significativa mudança de comportamento e, como tal, pode ser visto com riscos e, no início causar incerteza (LITTLER, 2006). Segundo Littler (2006), embora inicialmente o uso das vendas pela internet possa ter sido visto como um meio de garantir uma vantagem competitiva, muitos provedores de várias formas de serviços de varejo agora estão propensos a adotar os serviços on-line pois seus concorrentes estão aderindo.

Os negócios em plataformas digitais revolucionaram muitos mercados de varejo e forçaram os players tradicionais a sair do mercado ou a considerar uma adaptação estratégica de alcance considerável (REINARTZ, WIEGAND, & IMSCHLOSS, 2019). Inovações como estas se tornam necessárias para competir diretamente com os concorrentes que já aderiram as plataformas digitais e comercialização on-line.

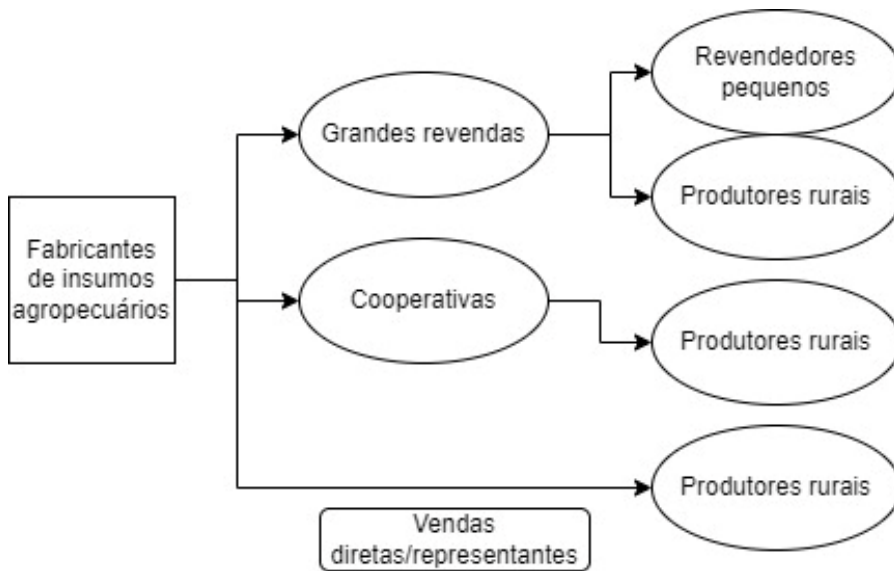
Empresas têm explorado as vendas pela internet para reduzir custos de transação, permitir um melhor nível de serviços ao cliente e acelerar o fluxo de bens e informações (CAVALHEIRO, 2013). Um exemplo de sucesso para comercialização on-line é a Amazon, que mesmo sem loja física atende as demandas com mais de 60 centros de distribuições espalhados pelo mundo, começou apenas com livros em 1995 e em 2011 já apresentava em leque de 30 categorias de produtos (CAVALHEIRO, 2013).

O processo adaptativo possibilitado pelas tecnologias digitais cria valor de novas maneiras em novos ambientes digitais e as instituições que estão habilitadas para aderir essas tecnologias desenvolvem recursos fundamentais que criam valores para os clientes e para si mesmos, permitindo novas experiências e interações com os consumidores (KANNAN & LI, 2017). A digitalização de elementos de varejo e a intelectualização das operações de negócios de varejo são cruciais para a melhoria da performance da empresa em relação às vendas (ZHENG ZHAO, 2018).

### 3. REVENDAS AGROPECUÁRIAS: PANORAMA NO BRASIL E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A comercialização dos insumos necessários para o funcionamento das propriedades rurais é de suma importância para o setor. A Associação Americana de Marketing (AMA) define canais de distribuição como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. E dentre as funções dessas organizações estão a de fornecer condições de armazenagem e de movimentação dos produtos, reunir informações sobre o setor, sobre os clientes, concorrentes, analisar o ambiente de marketing, assumir riscos (KOTLER, 2000).

No Brasil o setor de distribuição de produtos agropecuários se relaciona diretamente dos fabricantes e das revendas com os produtores rurais, gerando além de receita com a comercialização dos insumos, uma prestação de serviços como assistência técnica (CASTRO, 2008). De acordo com Neves, Castro e Bombig (2001), os principais canais de distribuição atuando no agronegócio brasileiro são as grandes revendas, as revendas regionais, cooperativas, as vendas diretas realizadas pelos fabricantes dos insumos e os portais da internet.



**Figura 1.** Fluxo do modelo de canais de distribuição de insumos agropecuários no Brasil

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos conceitos de Neves, Castro e Bombig (2001)

O crescimento do setor agroindustrial faz com que a demanda por insumos agropecuários também seja crescente provocando concentração de mercado, aumentando seu valor e acirrando a competição no setor (TEIXEIRA *et al.*, 2004). O PIB do segmento de insumos do agronegócio, que abrange fertilizantes e corretivos de solo, defensivos, máquinas agrícolas, rações e medicamentos, cresceu 20,36% no primeiro semestre de 2021, impulsionados pela alta dos preços das rações (CEPEA, 2021).

Somente a produção de ração e sal mineral para bovinos no primeiro semestre de 2021 foi de 5,2 toneladas, alta de 2,9% frente ao primeiro semestre de 2020 (SINDIRAÇÕES, 2021). O setor de medicamentos para ruminantes movimentou cerca de R\$ 3,9bi em 2020 (SINDAN, 2021). Os altos números de produção e faturamento dos insumos mais representativos para a produção pecuária mostram que a comercialização e escoamentos dos

produtos necessitam de canais de distribuições, como revendas, representantes comerciais e lojas cooperativas, para o atendimento da demanda.

As revendas agropecuárias estão inseridas no setor varejista e por abranger diversas subáreas encontraram espaço para expandir e consolidar seja na área rural como nas cidades (SEBRAE, 2021).

As vendas de qualquer produto ou de prestação de serviço destinadas ao consumidor final são chamados de varejo. O varejo é a última etapa do processo de distribuição e envolve o contato direto e estreito com o consumidor (MATTAR, 2011). A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) define “varejo como toda atividade econômica de venda de um bem ou serviço para o consumidor final, ou seja, uma transação entre um CNPJ e um CPF” (SBVC, 2019).

Um estudo realizado por Ferreira (2014) apontou a grandeza do setor varejista, constatando o crescimento na década de 2000 resultando em uma alta participação percentual no PIB brasileiro.

O varejo está inserido em um cenário dinâmico e desafiador, cujos gestores e pesquisadores devem refletir sobre estratégias e funcionamento para sobreviverem no mercado, explorando novas ferramentas técnicas, fontes de informações, contabilidade (MATTAR, 2011; VAROTTO, 2018). É um setor que se adapta e incorpora rapidamente as novas tecnologias, tem uma alta absorção de mão de obra, é o intermediário entre produtor e consumidor, podendo influenciar diretamente no valor dos produtos (VAROTTO, 2006; FALEIROS, 2009).

### 3.1. Evolução na pecuária e nas revendas agropecuárias

Desde a época colonial a pecuária está presente na economia nacional, e a partir dos anos 1990 passou-se a observar altos índices de produtividade no setor, como ganho de peso por hectare, emprego de tecnologias, crescimento dos sistemas intensivos de produção no setor (CARVALHO; DE ZEN, 2017).

Existe no setor pecuário além da forte tendência de competitividade e mudanças no ambiente corporativo, uma crescente dependência dos produtores por insumos industrializados. De acordo com Zylbersztajn (1995), as atividades de armazenagem, processamento e distribuição passaram a ser muito complexas para serem conduzidas integralmente pelo produtor rural, o que configura a necessidade de sistematização do setor.

A partir do ano 2000 o agricultor deixou de ser produtor rural e se tornou um empresário rural, trazendo mudanças de postura, planejamento, elaborando estratégias de crescimento e gestão financeira (SANTOS, 2009). Com a mudança no campo, as revendas necessitaram melhorar suas práticas de gestão e vendas para não ficarem fora do mercado.

Com isso as revendas agropecuárias começaram a se expandir, surgir novas e se atentarem aos crescentes desafios do setor. Passaram por constantes evoluções sendo possível verificar a movimentação para um ambiente de varejo, se aproximando de um modelo de negócios como supermercados e shoppings rurais (CÔNSOLI, GUISSONI, 2013).

Para Teixeira *et al.* (2004), as revendas de insumos estão inseridas em um mercado competitivo tanto entre as indústrias desejando um domínio das revendas, quanto do cliente que com os avanços tecnológicos e fortalecimento do setor está bastante exigente. O perfil do consumidor é amplo, abrangendo todos os produtores agrícolas e pecuários, mesmo o grande produtor busca uma loja varejista quando necessário em emergências ou pequena escala (SEBRAE, 2021).

Batalha e Souza Filho (2009) destacam também que o enfoque sistêmico não deve ser visto como uma mera soma dos elementos como produtores agropecuários, cooperativas, agroindústrias, sindicatos, distribuição

(atacado e varejo), governo etc., bem como de suas ações e estratégias, mas também pelos padrões de interações desses agentes.

Com os produtores rurais estão cada vez mais tecnificados e competitivos, os fabricantes de insumos investem cada vez mais na gestão e na estrutura para atender as demandas, em contrapartida muitas revendas distribuidoras de insumos agropecuárias ainda possuem estruturas mais tradicionais, com problemas de gestão (FREITAS, 2019).

Para alcançar os objetivos estabelecidos optou-se por realizar a metodologia descritiva e exploratória que busca identificar as áreas e estruturas das empresas, assim como o entendimento das estruturas, perfil de vendas e perfil dos clientes.

A técnica descritiva identifica as características de determinado fenômeno e o processo exploratório analisa qualitativamente esse fenômeno (YIN, 1994), permitindo maior liberdade na aplicação (GRAY, 2012).

Uma pesquisa classificada como exploratória descritiva tem uma maior familiaridade com o problema, com o objetivo de construir hipóteses e torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de exemplos para a compreensão do problema (GIL, 2007). É adequada para desenvolver conceitos com mais clareza, que nem sempre são previstos antes do levantamento dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### **3.2. Importância das revendas agropecuárias**

O agronegócio além de ser forte no Brasil, aos poucos vem agregando mais valor em seus produtos, pavimentando um crescimento qualitativo e se tornando mais competitivo (JUNQUEIRA, 2015). Assim, cada vez mais as revendas necessitam de melhores estruturas, tomadas de decisões certas e estratégicas para suprir a demanda crescente, além de investimento em marketing para obter vantagens competitivas e fidelizar clientes. O marketing tem como um dos objetivos identificar as necessidades dos consumidores, estudar os setores e colocar no mercado produtos para satisfazer e suprir a demanda (COBRA, 2002).

O empreendedor que atua no setor e possui uma revenda agropecuária necessita entender sobre o ramo que está inserido, pois lida com o que o produtor precisa comprar para produzir, como por exemplo fertilizantes, sementes, defensivos agrícolas, também lida com o armazenamento de insumos, descartes de embalagens, sazonalidade de medicamentos e nutrição animal, para poder gerenciar seu estoque, armazenamento, logística, distribuição, sazonalidade (SEBRAE, 2021).

As revendas são importantes para as empresas produtoras de insumos pois são responsáveis pelo contato direto com o cliente e possuem posição privilegiada no agronegócio por estarem no começo de algumas cadeias produtivas (JOHANN et al, 2017).

As lojas que são voltadas para o setor agrícola também apresentam grande importância no financiamento da produção. As revendas agrícolas auxiliam a avaliação de determinadas práticas para controle de risco de crédito como monitorar a safra, análise do histórico do produtor quanto aos contratos de entrega da produção (ARAKAWA, 2014). Segundo Arakawa (2014), as revendas agrícolas oferecem aos produtores as operações de Barter, ocorrendo a negociação dos termos para a safra seguinte e em troca as revendas oferecem os insumos agrícolas, como fertilizantes, defensivos agrícolas e sementes, além de serviços agrônômicos de consultoria.

As revendas agropecuárias podem comercializar diversos tipos de produtos, para diversos mercados, com isso foi questionado o foco da empresa, sendo produtos para pecuária os mais vendidos nas microempresas, seguida por vendas também de produtos agrícolas e para animais classificados como de companhia (pet). Quando



questionadas se possuem filiais, apenas 10 micro-revendas possuem pelo menos mais uma loja filial e alegaram que o funcionamento é de forma bem parecida com a matriz, diferenciando apenas o volume de compras.

Além de produtos para pecuária, as revendas classificadas como pequenas trabalham com produtos para agricultura, pet, horticultura. E 24% possuem pelo menos uma loja filial, ou seja, das 51 respondentes 12 lojas possuem filiais em seus respectivos estados.

Entre as três lojas classificadas como médias, uma delas trabalha exclusivamente com pecuária e as outras duas com produtos para pecuária e agricultura. Quando questionados sobre filiais, duas delas tem 3 e 5 lojas filiais em seus estados.

As revendas grandes trabalham com pecuária e agricultura (4 lojas), exclusivas para pecuária (2 lojas) e apenas uma delas não tem filiais. As cinco lojas alegaram que o funcionamento de suas filiais é gerenciado da mesma forma que a matriz.

### **3.3. Dados do estudo e base de revendas agropecuárias**

A CNA em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e o Cepea realizam o projeto Campo Futuro que se baseia no levantamento e acompanhamento do custo de produção em diversas cadeias agropecuárias com o objetivo de capacitar o produtor por meio da geração de informações estratégicas que contribuem para tomadas de decisão no campo. Os levantamentos são realizados anualmente utilizando a metodologia de painel nos principais estados produtores definindo uma propriedade típica para cada região.

São considerados os estados com maior representatividade de rebanho de gado de corte e leiteiro, e entende-se por propriedade típica a característica modal em cada região produtora (FEUZ; SKOLD, 1991). Nos levantamentos são captados todos os itens, estruturas, insumos e atividades executadas na propriedade para a produção de leite ou de gado de corte, conforme região. Após os levantamentos a campo, os preços dos insumos captados são atualizados mensalmente com informações obtidas em revendas agropecuárias e cooperativas para a evolução dos custos de produção.

Para cada região de levantamento dos painéis do Cepea há as revendas agropecuárias como agentes colaboradores que fornecem os preços mensais para a evolução dos cálculos.

Como um dos objetivos do estudo é mapear as revendas agropecuárias que abastecem as principais regiões produtoras de pecuária, os dados do Campo Futuro foram utilizados para delimitar os estados para a análise e a base de contatos das revendas agropecuárias foi utilizada para a aplicação do questionário.

Os Estados e as revendas agropecuárias a serem estudadas estão mostradas na Figura 2.



**Figura 2.** Regiões com levantamento de painéis e revendas agropecuárias entrevistadas

Fonte: elaborado pela autora

Após os levantamentos dos dados de custo de produção para a produção de corte e leite, o Cepea realiza um contato com as revendas agropecuárias indicadas pelos pecuaristas que participaram dos painéis. Os estabelecimentos são contatados via telefone e, caso aceite, se tornam agentes colaboradores.

As cooperativas são consideradas como revendas agropecuárias e os preços solicitados são os considerados como preço “balcão” (à vista), sem agregar os descontos para associados. Estudos realizados pelo Cepea mostram que as lojas das cooperativas apresentam o funcionamento similar às lojas agropecuárias, por isso são consideradas em uma única base de contatos.

Cada revenda agropecuária é consultada mensalmente para atualização dos insumos utilizados para a produção conforme a região e para atualizações de mercado, tendências, entendimento do mercado e das comercializações que ocorrem em cada mês.

Para este estudo a população consultada foi de 354 revendas agropecuárias e os agentes colaboradores são os que comercializam os insumos como fertilizantes, nutrição animal, medicamentos. Não serão considerados os estabelecimentos de máquinas e implementos agrícolas e de insumos para genética. A amostra foi não probabilística por acessibilidade e por não como identificar o universo amostral, e a coleta dos dados foi mediante contato telefônico.

### 3.4. Mapeamento das revendas agropecuárias

Para mapear o raio de alcance das revendas nos 14 Estados estudados, durante um mês de coleta rotineira para atualização dos preços dos insumos estudados pelo Cepea, foi realizado o questionamento: **De quais municípios são os produtores que frequentam a loja agropecuária?**

A respostas foram compiladas e mapeadas no software Philcarto.

Os dados obtidos foram importantes para estabelecer o raio de atuação de cada revenda agropecuária.

Foram questionadas 354 revendas agropecuárias distribuídas pelos estados estudados (Tabela 1) questionando de onde são os produtores que frequentam suas lojas frequentemente, sendo possível delimitar geograficamente o raio de alcance das revendas em cada região.

**Tabela 1.** Número de revendas agropecuárias consultadas por Estado

<b>Estado</b>	<b>Enviados</b>
AC	6
BA	20
GO	33
MA	7
MG	60
MS	39
MT	26
PA	18
PR	30
RO	20
RS	23
SC	21
SP	39
TO	12
<b>Total</b>	<b>354</b>

**Fonte:** elaborada pela autora

É notável que as áreas de alcance das revendas para as vendas de insumos necessários para a produção de gado de corte e rebanho leiteiro se diferenciam das mesorregiões classificadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) devido ao relevo de cada região e facilidade rodoviária de cada região, o que permite uma melhor logística tanto para os produtores quanto para as indústrias que fornecem os insumos às revendas.

O raio de atuação de cada revenda agropecuária é importante para o planejamento estratégico das empresas fornecedoras de insumos e para as demais revendas agropecuárias que podem traçar suas estratégias de vendas. Os mapas de cada estado podem ser observados no Apêndice C.

As revendas respondentes foram listando as cidades de onde são os produtores rurais que frequentam a loja, possibilitando delimitar as regiões de alcance. Foi possível observar que os produtores além de frequentarem as lojas de acordo com a proximidade geográfica, escolhem as revendas por facilidade de compra, disponibilidade dos produtos, relacionamento com os funcionários.

Os Estados com um número maior de municípios acabam sendo regionalizados com um raio de alcance menor pois a quantidade de revendas faz com que os produtores frequentem lugares mais perto de suas propriedades rurais. Em contrapartida, os Estados como por exemplo Acre e Maranhão, apresentam um número menor de municípios, as revendas em menores quantidades fazem que o raio de alcance seja mais amplo, como listados na Tabela 2.

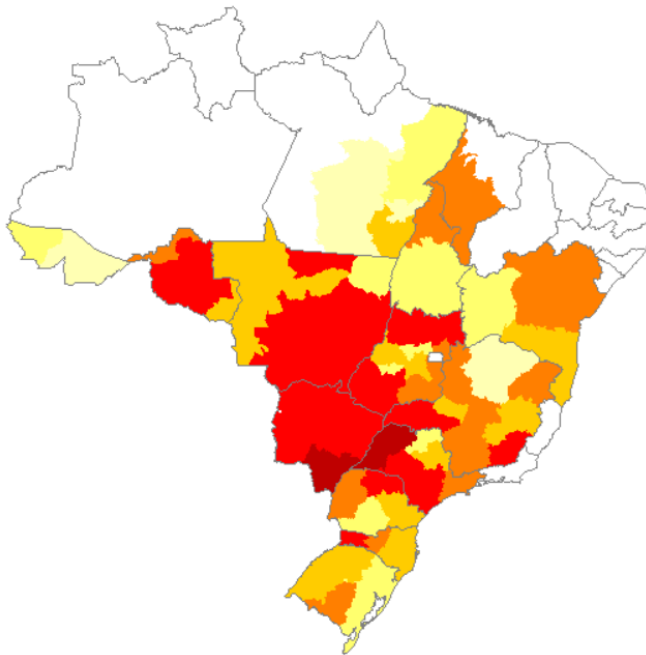
**Tabela 2.** Número de regiões de alcance das revendas agropecuárias por Estado

	<b>Número de regiões</b>
AC	2
BA	4
GO	5
MA	1*
MG	9
MT	4
MS	6
PA	5
PR	6
RO	2
RS	5
SC	3
SP	6
TO	3

**Fonte:** elaborada pela autora

\* Para o Maranhão foi classificada apenas uma região pois os demais municípios não apresentam um número representativo para pecuária de corte e de leite.

Outro ponto a ser destacado é que há uma interação entre os estados, os respondentes do Sul de Minas Gerais relatam o frequente atendimento produtores de cidades do Estado de São Paulo, que fazem divisa com a região. Os mapas com as especificações das regiões de alcance agrupadas, por estado, estão no apêndice C.

**Figura 3.** Regiões de alcance das revendas agropecuárias entrevistadas.

**Fonte:** elaborado pela autora

### 3.5. Entrevistas com as revendas agropecuárias

Foi elaborado um questionário semiestruturado que após a regionalização de vendas, foram aplicados, via telefone e online pela plataforma *Google Forms*, com revendas agropecuárias nos municípios de 14 Estados.

O método de coleta de dados através de entrevistas foi escolhido devido ao caráter exploratório e o questionário serve como um guia para orientar a entrevista, buscando captar a visão e funcionamento do objeto de pesquisa representado pelos entrevistados (FLICK, 2013). O questionário foi elaborado previamente com o intuito de compreender as revendas agropecuárias e alcançar os objetivos do estudo (Apêndice A).

Os resultados qualitativos obtidos nos questionários foram tabulados de maneira descritiva, a fim de analisar as características, particularidades, semelhanças entre os estados brasileiros com o intuito de traçar os perfis das revendas agropecuárias.

Para classificação do porte das revendas foi utilizada como base a classificação do IBGE e Sebrae para comércio e serviços, por número de funcionários, conforme descritos na Tabela 3.

**Tabela 3.** Classificação do porte de comércio e serviços por número de funcionários

<b>Porte comércio e serviços</b>	
Micro	até 9 empregados
Pequena	de 10 a 49 empregados
Média	de 50 a 99 empregados
Grande	mais de 100 empregados

**Fonte:** IBGE/Sebrae (2013)

É importante ressaltar que todos os entrevistados foram mantidos em sigilo, assim como os nomes das revendas agropecuárias, sendo tabulados apenas o município que se encontra.

### 3.6. Revendas agropecuárias em números

As lojas agropecuárias, muito tradicionais no mercado brasileiro, atendem os pecuaristas e agricultores suprindo as demandas da zona rural (SEBRAE, 2021). Segundo o Sebrae, os empreendedores que querem atuar em revendas agropecuárias devem estar atentos ao ciclo de vendas, a sazonalidade e a diversificação dos produtos necessários para manter as vendas durante o ano.

Segundo a Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários - ANDAV (2021), são mais de 5 mil entidades que contribuem para a produção agropecuária brasileira, além de gerar em torno de 32 mil empregos diretos e movimentar bilhões de reais por ano com a venda de produtos veterinários, nutrição e suplementação animal, fertilizantes, defensivos, implementos agrícolas entre outros produtos. Em 2017, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a movimentação do setor foi de R\$104,2 bilhões.

A pesquisa nacional de distribuição realizada pela ANDAV em 2018 mostrou que haviam 6.415 vias de comercialização de insumos agrícolas e veterinários, sendo 17% cooperativas e 83% distribuidores.

De acordo com os dados do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), o mercado de insumos agrícolas, mais especificamente os mercados de sementes, defensivos agrícolas, fertilizantes e máquinas e

implementos agrícolas, passam por atos de concentração que são causadas pela forte competição por inovações e a grande necessidade de investimentos em pesquisa.

A população consultada foi de 354 revendas agropecuárias e a taxa de resposta foi de 35%, com um total de 123 revendas respondentes. Deste total, 31 foram respondidos de forma on-line (*Google Forms*) e 92 por ligação telefônica. Os números de revendas consultadas e as que responderam, por Estado, estão representados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Revendas agropecuárias consultadas e respondentes, por Estado

<b>Estado</b>	<b>Consultadas/Enviado</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Taxa de resposta</b>
AC	6	3	50%
BA	20	10	50%
GO	33	13	39%
MA	7	3	43%
MG	60	14	23%
MS	39	14	36%
MT	26	12	46%
PA	18	6	33%
PR	30	9	30%
RO	20	4	20%
RS	23	9	39%
SC	21	7	33%
SP	39	14	36%
TO	12	5	42%
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>123</b>	<b>35%</b>

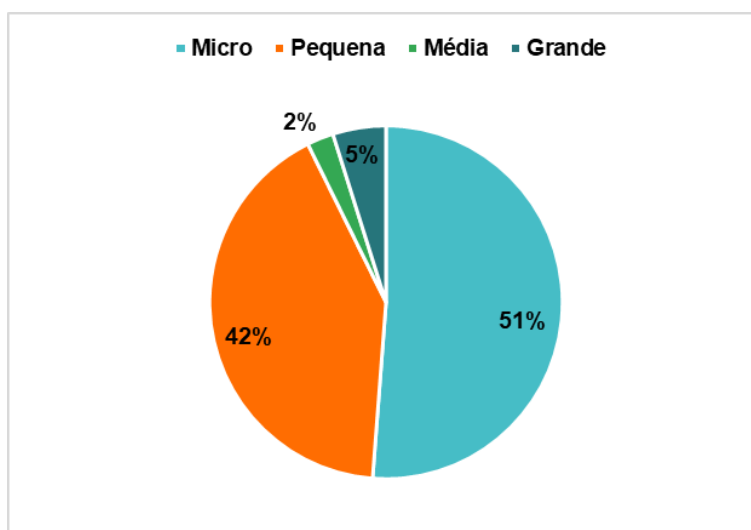
**Fonte:** Elaborada pela autora

Conforme classificação de porte do IBGE com o Sebrae, as revendas respondentes estão classificadas na Tabela 5 e a porcentagem expressada na figura 4.

**Tabela 5.** Classificação do porte das revendas agropecuárias por número de funcionários

<b>Porte das revendas</b>		
até 9 empregados	Micro	63
de 10 a 49 empregados	Pequena	51
de 50 a 99 empregados	Média	3
mais de 100 empregados	Grande	6

**Fonte:** Elaborada pela autora

**Figura 4.** Porte das vendas agropecuárias por número de funcionários, em porcentagem

**Fonte:** Elaborado pela autora

A média de anos de existência das lojas está em torno de 20 anos, a maioria das respondentes já funcionam entre 11 e 30 anos, a mais antiga está em funcionamento a 73 anos e é classificada como uma empresa de grande porte. Já as mais novas estão em funcionamento a 5 anos e estão classificadas como microempresas.

Analisando os questionários aplicados, 63 vendas foram classificadas como microempresas e apresentaram semelhanças no comportamento de funcionamento. Quando questionadas sobre o organograma da empresa, 45 delas afirmaram que possuem apenas o proprietário e os funcionários, ou seja, o próprio dono faz o gerenciamento das atividades. Apenas 15 relataram que possuem um gerente, além dos funcionários. Dois entrevistados informaram que a loja possui técnicos que fazem visitas nas fazendas, vendendo os produtos à domicílio e apenas uma entrevistada alegou ter um funcionário exclusivo para as questões financeiras da loja.

Cinquenta e uma vendas agropecuárias foram classificadas como pequenas empresas de acordo com o número de funcionários relatado, e com organograma composto por proprietários, gerentes, administradores, gerentes e técnicos. Quatro lojas também possuem agrônomo e veterinário em sua equipe de trabalho.

Dos 123 questionários aplicados, apenas três foram classificadas como empresas de médio porte, com um quadro de funcionários composto por administradores, gerentes, funcionários, técnicos e consultores de vendas.

Seis das vendas respondentes foram classificadas como empresa de grande porte, ou seja, apresentam mais de 100 funcionários. O quadro de funcionários é composto por presidentes, conselho administrativo, diretores, gerente, funcionários, técnicos. É notável que as empresas classificadas como grande apresentam uma estrutura mais ampla em relação ao organograma, com especialistas responsáveis por cada setor.

## 4. GERENCIAMENTO DAS REVENDAS AGROPECUÁRIAS: PLANEJAMENTOS E DESAFIOS

O mercado agropecuário tem apresentado boas justificativas para continuar crescendo, com grande potencial de expansão e inovação na área de comercialização de insumos. É importante que com o produtor buscando informações para desenvolver a atividade, as revendas estejam preparadas e estruturadas para atender a demanda de forma eficiente (NEGRI, VIAN, 2021).

Existe no setor pecuário além da forte tendência de competitividade e mudanças no ambiente corporativo, uma crescente dependência dos produtores por insumos industrializados. De acordo com Zylbersztajn (1995), as atividades de armazenagem, processamento e distribuição passaram a ser muito complexas para serem conduzidas integralmente pelo produtor rural, o que configura a necessidade de sistematização do setor.

As empresas varejistas necessitam de um amplo planejamento para atender a demanda, estarem eficientes no mercado e atingir ganhos econômicos para se manterem no mercado. Os planejamentos de gestão de pessoas, gestão de estoque e econômico são alguns dos fatores que devem ser observados dentro das empresas e até mesmo a localização geográfica. Pesquisas do Sebrae apontam que 8% das empresas encerram as atividades nos primeiros quatro anos por causa da má escolha do local. Para as lojas de produtos agropecuários é importante estar em áreas que favorecem a visibilidade, com alto fluxo de potenciais consumidores e fácil acesso dos produtores rurais (SEBRAE, 2019).

### 4.1. Planejamento

Um planejamento pode ser realizado estudando a sazonalidade de vendas dos produtos observando os períodos de maior movimento e volume vendido, pode ser realizado focando em parcerias com as empresas fornecedoras de insumos que podem proporcionar ações e vantagens frente aos concorrentes, a logística entre fornecedor/revenda também influencia no planejamento uma vez que influencia no estoque, no tempo para o produto estar disponível para venda.

Quando questionadas sobre a época de maior movimento nas revendas, existem algumas variações conforme os estados, mas em geral as compras de nutrição são realizadas durante o ano todo, mas o volume comercializado aumenta em épocas de seca e os medicamentos são mais vendidos em maio e novembro, meses em que acontece a campanha contra febre aftosa, obrigatória em alguns Estados, conforme o ciclo da pecuária. Os adubos e fertilizantes são mais vendidos em época de preparo de solo, seguindo o período de chuvas. Alguns entrevistados alegaram que com a proibição da vacina contra febre aftosa há incertezas sobre como os pecuaristas se comportarão com os demais protocolos sanitários necessários para o rebanho.

Entre as revendas micro e pequenas, para todos os Estados pesquisados, 36% alegaram que a época de maior movimento acontece o ano todo, variando apenas os tipos de produtos vendidos em cada mês. Nas revendas que comercializam medicamentos como maior porcentagem de faturamento, 30% das lojas apresentam maior movimento nos meses de maio e novembro, devido a campanha de vacinação contra febre aftosa. Produtos para nutrição e suplementação são vendidos o ano todo, mas o volume de vendas aumenta durante o período de seca, conforme o ciclo dos animais.

As revendas agropecuárias de porte médio têm movimento o ano todo variando apenas os produtos adquiridos em cada época e os pecuaristas que frequentam são fidelizados e frequentam a loja mensalmente.



As revendas agropecuárias de grande porte não apresentaram respostas parecidas sobre a época do ano com maior movimento (Tabela 6). Assim como nos demais questionários, também foi citada a época de campanha de vacinação como a com maior presença dos clientes nas lojas.

**Tabela 6.** Época de maior movimento nas revendas agropecuárias classificadas como grandes

<b>Respondentes</b>	<b>Q: Qual a época do ano com maior movimento na loja?</b>
<b>R7</b>	Inverno
<b>R11</b>	Antes era em época de campanha, agora depende
<b>R14</b>	O ano todo igualmente
<b>R17</b>	Época de campanha de vacinação
<b>R18</b>	Depende da região
<b>R73</b>	Ano todo

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para o abastecimento e para atender a demanda as revendas necessitam ter um bom relacionamento com as empresas fornecedoras e quando questionadas sobre o tema, alegaram que o relacionamento e a logística são eficazes. As revendas dos estados do Acre, Bahia, Tocantins e Rondônia informaram que nem sempre o relacionamento é bom com as empresas, que pode ser melhorado e que alguns fatores climáticos ou até mesmo o aumento nos preços de combustível dificultam a logística.

Todas as 51 pequenas revendas respondentes afirmaram que o relacionamento com as empresas fornecedoras de insumos é eficiente e está sempre em pronto atendimento.

Algumas empresas fornecedoras de insumos oferecem algumas vantagens quando as revendas trabalham exclusivamente com seus produtos. Para as microempresas agropecuárias, algumas trabalham exclusivamente com empresas de nutrição e suplementação animal, mas a maioria trabalha com multimarcas, conforme pode se observar na Tabela 7. Os entrevistados afirmam que os pecuaristas preferem ter mais opções no momento da compra, assim algumas empresas podem realizar algumas parcerias, principalmente para medicamentos, mas não possuem exclusividade.

Os setores dentro das pequenas lojas apresentam variações frente a exclusividade ou não de marcas comercializadas, por exemplo, 10% das empresas que possuem medicamentos de multimarcas são exclusivas no setor de nutrição animal. Os medicamentos geralmente são adquiridos de diversas empresas fornecedoras pois os produtores não são fidelizados às marcas e sim preferem opções e variações de preços. Das 51 pequenas empresas respondentes, 30 lojas (59%) comercializam multimarcas de adubos e fertilizantes, 2 (4%) vendem marcas exclusivas e 19 delas (37%) não trabalham com estes insumos.

Os insumos comercializados nas revendas médias são de multimarcas para todos os setores questionados e são igualmente importantes para o faturamento das empresas estudadas. Quando questionadas sobre o estoque, duas delas apresentam alto volume em todos os setores e o relacionamento com as empresas fornecedoras é eficaz.

Na maioria dos setores das grandes lojas, os insumos comercializados são de multimarcas. As com exclusividade em algum setor ou que não trabalham com determinados produtos podem ser observadas na Tabela 7. E todas alegaram que possuem um bom relacionamento com as empresas fornecedoras dos insumos.

Como estratégia de competitividade, o trabalho com multimasas reflete que as revendas estão observando as preferências dos clientes, com o objetivo de atender as expectativas como abordado por Graziano (2009) e assim manter a competitividade frente aos concorrentes, oferecendo uma diversidade de produtos e marcas.

**Tabela 7.** Número de revendas com comercialização de insumos multimasas ou exclusivas, por porte

	<b>Medicamento s</b>	<b>Nutrição</b>	<b>Suplemen tação</b>	<b>Fertilizantes</b>	<b>Aubos e corretivos</b>
<i>Porte Grande</i>					
<b>Exclusiva</b>	0	1	1	0	0
<b>Multimasas</b>	5	3	4	6	6
<b>Não trabalha com o produto</b>	1	2	1	0	0
<i>Porte Médio</i>					
<b>Exclusiva</b>	0	0	0	0	0
<b>Multimasas</b>	3	3	3	3	3
<b>Não trabalha com o produto</b>	0	0	0	0	0
<i>Porte Pequeno</i>					
<b>Exclusiva</b>	1	11	9	2	2
<b>Multimasas</b>	46	30	34	30	30
<b>Não trabalha com o produto</b>	4	10	8	19	19
<i>Porte Micro</i>					
<b>Exclusiva</b>	0	16	16	1	1
<b>Multimasas</b>	57	36	38	39	38
<b>Não trabalha com o produto</b>	6	11	9	23	24

Fonte: Elaborado pela autora

O faturamento é um dos principais fatores para qualquer estabelecimento comercial, não sendo diferente para os voltados ao agronegócio, porém é muito difícil obter informações internas sobre o tema. Sendo assim, foi apenas questionado uma porcentagem para cada setor com o objetivo de observar os que são mais representativos para o setor.

Para as revendas classificadas como micro, os medicamentos são os produtos mais representativos no faturamento mensal (Tabela 7). Os fertilizantes são os menos representativos e quando questionado os motivos, os entrevistados alegam que mesmo sendo embasado no dólar, o volume vendido é muito pequeno e muitas vezes apenas por encomenda. Os setores de nutrição e suplementação também são altamente representativos, mas muitas vezes são comercializados com vendas diretas, entre empresa e produtores.

Para a maioria das revendas classificadas como pequenas, os quatro setores de insumos comercializados questionados são representativos igualmente no faturamento mensal. Nas grandes empresas é possível observar que fertilizantes são os mais representativos estando entre 50% e 70%. Uma das empresas grandes não se sentiu à vontade para responder essa pergunta.

**Tabela 8.** Classificação da porcentagem do faturamento por categorias de produtos e por porte da revenda

	<b>Nutrição</b>	<b>Suplementação</b>	<b>Sanidade</b>	<b>Fertilizantes</b>
<i>Porte Grande</i>				
<b>0 - 10%</b>	3	3	1	2
<b>11 a 30%</b>	1	0	0	0
<b>31 a 50%</b>	0	1	0	1
<b>51 a 70%</b>	0	0	3	2
<i>Porte Médio</i>				
<b>0 - 10%</b>	0	0	0	0
<b>11 a 30%</b>	2	3	2	3
<b>31 a 50%</b>	1	0	1	0
<b>51 a 70%</b>	0	0	0	0
<i>Porte Pequeno</i>				
<b>0 - 10%</b>	3	4	0	12
<b>11 a 30%</b>	23	29	20	15
<b>31 a 50%</b>	13	8	12	3
<b>51 a 70%</b>	2	1	8	0
<b>Acima de 80%</b>	1	0	6	1
<i>Porte Micro</i>				
<b>0 - 10%</b>	3	2	0	20
<b>11 a 30%</b>	37	42	17	17
<b>31 a 50%</b>	6	9	19	1
<b>51 a 70%</b>	5	1	18	1
<b>Acima de 80%</b>	2	0	2	1

**Fonte:** Elaborado pela autora

Os volumes de estoque, importante para o planejamento financeiro das revendas, não foram apresentados. Os entrevistados apenas relataram sobre ter alto ou baixo estoque. Para todos os setores, a maioria dos entrevistados possuem baixo estoque. As micro e pequenas empresas apresentam estruturas físicas pequenas, geralmente no centro comercial da cidade, com isso não há espaço para grandes quantidades de produtos. Os medicamentos também precisam de alguns cuidados, como refrigeração ou curto prazo de validade, o que faz com que as lojas não adquiram altos volumes. As revendas médias, quando questionadas sobre o estoque estão divididas entre alto e baixo volume.

Referente ao planejamento de vendas das revendas agropecuárias é possível observar que não há um padrão e um planejamento baseado em números de vendas.

**R1 (micro/BA):** “Compras conforme giro de estoque para média de 60 dias, verificando época do ano”.

*R119 (micro/MG): “Sazonalidade, agora sem vacina vamos ver como os produtores vão se comportar, vai ser mais difícil um planejamento”.*

As revendas agropecuárias pequenas realizam seu planejamento de acordo com sazonalidade e conforme saída dos produtos. Também foi citado que em épocas de campanha de vacinação compram um volume maior que o habitual e com a retirada da campanha de vacinação vão precisar estudar o comportamento dos clientes.

O planejamento das vendas nas lojas de porte médio é realizado de acordo com a sazonalidade e perfil dos clientes e realizá-lo está entre as maiores dificuldades citadas. Sobre o planejamento das lojas grandes, quatro delas não especificaram como são realizados. Por serem empresas de grande porte cada setor é responsável por uma área interna e os respondentes apenas responderam que há um planejamento. Duas revendas realizam o planejamento conforme a sazonalidade.

## **4.2. Desafios**

Além dos fatores como localização, capacidade, demanda e concorrentes, os proprietários e administradores das revendas agropecuárias devem se atentar aos desafios relacionados à pecuária, como por exemplo o ciclo de vida do gado, sazonalidade, mudanças e previsões climáticas que influenciam na pastagem e na nutrição animal, épocas de reprodução para aplicação de protocolos de inseminação, e sanidade. Segundo a ANDAV, o fluxo de caixa está entre as principais preocupações das revendas de insumos e esse gargalo poderia ser minimizado se o setor utilizasse mais as ferramentas estratégicas e também a profissionalização do setor (CNA, 2017).

Entre todos estes fatores, a campanha de vacinação contra febre aftosa reflete a época com o maior investimento dos produtores e empresas fornecedoras de insumos, sendo assim é um dos principais fatores a serem considerados pelas revendas agropecuárias no momento de planejar o marketing, o estoque, as estratégias de comercialização frente aos concorrentes.

### **4.2.1. Campanha de vacinação contra febre aftosa**

A febre aftosa é uma enfermidade viral, altamente contagiosa, que afeta todos os animais de casco dividido e sua notificação ao governo é obrigatória (RADOSTITS et al., 2002). É considerada uma das doenças animais mais significativas economicamente devido aos seus altos custos de controle e é uma barreira no comércio internacional de produtos de origem animal (INTERNATIONAL FEDERATION FOR ANIMAL HEALTH, 2012).

O MAPA define que a aquisição e aplicação das vacinas contra a febre aftosa é de responsabilidade dos produtores rurais e a comprovação é realizada pela nota fiscal de aquisição da vacina em quantidade compatível com a exploração pecuária. A fiscalização da fabricação, comercialização, distribuição e aplicação da vacina é realizada pelo serviço veterinário oficial que também deve garantir a qualidade da vacina produzida e as mesmas são comercializadas pelas revendas agropecuárias e cooperativas. O calendário de vacinação é definido pelo Ministério e são obrigatoriamente aplicadas nos meses de maio e novembro em todo o rebanho.

O reconhecimento de País livre de febre aftosa sem vacinação equipararia o Brasil, maior exportador mundial, aos Países também exportadores e chamados de não aftósicos, do Pacific Rim<sup>1</sup> - Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos e Canadá, que comercializam em um mercado de preços mais remuneradores e que são reconhecidos como superiores em termos de qualidade da carne.

Nesse contexto, foi lançado, em 2017, um Plano Estratégico para o PNEFA, visando a suspensão da vacinação contra a febre aftosa até 2026, a fim de pleitear a mudança de status sanitário para livre da doença sem vacinação. Essa mudança de status é apoiada por expectativas de benefícios econômicos relacionados a ganhos no mercado internacional, à redução de gastos do setor privado com a vacinação e de gastos dos estados com a manutenção de barreiras sanitárias oficiais em suas fronteiras com outros estados.

Em 2018, o Brasil foi reconhecido pela Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) como um país livre da doença, sendo Santa Catarina sem vacinação e os demais estados com vacinação obrigatória. Especialistas entendem que o status de livre com vacinação constitui somente uma fase intermediária, que deve se consolidar com a ausência da doença e da vacinação, alcançando o status sanitário máximo para a febre aftosa.

Para este processo de retirada da vacinação os estados brasileiros foram divididos em cinco blocos conforme o tamanho dos rebanhos e movimentação animal. Foi estabelecido um cronograma para transição de status sanitário de livre com vacinação para livre sem vacinação, para evolução progressiva das zonas livres, retirando a vacinação gradativamente, até o ano de 2026 (MAPA, 2017).

A retirada da vacinação contra febre de aftosa no Brasil causará eventuais mudanças no ambiente, acarretando incertezas não só no ambiente rural, mas também para as indústrias e lojas fornecedoras de insumos para sanidade animal. O manejo sanitário nas propriedades rurais é realizado conforme calendário anual divulgado pelo MAPA e os produtores realizam as demais vacinações e medicações nos meses de maio e novembro, conforme estipulado pelo Ministério, acarretando um maior volume negociado nas revendas agropecuárias.

#### **4.2.2. Armazenamento e descarte de embalagens**

A armazenagem dos medicamentos dentro das revendas agropecuárias necessita de alguns cuidados e são regulamentos e fiscalizados pelos órgãos de agricultura e abastecimento. Há um decreto federal nomeado de farmacovigilância, que são medidas de monitoramento realizados a partir do momento que são disponibilizados para comercialização e todos os estabelecimentos que armazenem, distribuam, comercializam os medicamentos veterinários devem estar, obrigatoriamente, registrados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2015), sendo assim, as revendas agropecuárias necessitam de registro para licenciamento de vendas.

Outro ponto de atenção para a comercialização de medicamentos veterinários é a necessidade da prescrição pelo médico veterinário, também descrita pelo Decreto nº 8.448. Os órgãos responsáveis pela fiscalização realizam visitas regulares e quando há infrações nas normas de armazenamento são autorizadas a aplicarem penalidades como advertências, multas, suspensão das vendas e cancelamento do registro (BRASIL, 2015).

Alguns critérios, monitorados pela portaria 344/1998 da Anvisa e pelo MAPA, devem ser considerados no armazenamento como:

---

<sup>1</sup> *Pacific Rim*: Conjunto de países e regiões ao redor do Oceano Pacífico com interesses políticos, econômicos e ambientais em comum. É composto por Austrália, Cambódia, Canadá, China, Indonésia, Japão, Coreia do Norte, Coreia do Sul, Malásia, México, Nova Zelândia, Nova Guiné, Rússia, Singapura, Taiwan, Tailândia, EUA, Vietnã, e várias ilhas do Pacífico.

- Suportes: os medicamentos não podem ser colocados diretamente no chão e em local que receba luz direta do sol.
- Empilhamento: deve observar o empilhamento máximo permitido pela embalagem para evitar sobrecarga de peso nas embalagens.
- Natureza dos materiais: não é aconselhável misturar produtos de outra natureza com os medicamentos. O estoque deve ser mantido em locais reservados para categoria farmacêutica.

Outros fatores como datas de validade devem ser controladas, a temperatura deve ser controlada quando necessário, e os medicamentos devem ser separados por categorias.

Os descartes das embalagens também são monitorados pela Anvisa na resolução nº 306/2004. As revendas agropecuárias e cooperativas devem ter um posto de coleta das embalagens vazias, resíduos, agulhas e seringas, medicamentos com prazo de validade vencidos.

De acordo com a ANDAV, os revendedores deverão disponibilizar e gerenciar os postos de devolução de embalagens vazias, no momento da venda devem informar aos produtores sobre os procedimentos de lavagem, acondicionamento, armazenamento e devolução das embalagens vazias.

Assim como para os medicamentos, os defensivos são controlados referente ao descarte correto. A Lei Federal 9.974/00 atribui que os consumidores de defensivos agrícolas devolvam embalagens vazias para os comerciantes, que por sua vez devolvam aos fabricantes e o Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (INPEV) gerencia o processo de logística reversa que otimiza os custos e faz a cadeia funcionar de modo linear (GONÇALVES, 2017). As revendas agropecuárias que comercializam defensivos agrícolas devem informar na Nota Fiscal de venda do produto o endereço da unidade de recebimento de embalagens e implementar programas educativos sobre as formas adequadas de devolução (ANDAV, 2000).

As revendas agropecuárias devem então estarem preparadas para atender as exigências da ANVISA e do MAPA, os funcionários devem estar preparados para orientar os clientes referente aos descartes adequados das embalagens e a estrutura física da loja deve estar de acordo com as normas da legislação.

As principais dificuldades enfrentadas pelas lojas também foram abordadas no questionário e estoque foi o mais citado pelas revendas micros, médias e pequenas. As microempresas mais uma vez relataram que devido ao espaço físico ser pequeno dificulta o armazenamento dos produtos, enquanto as lojas médias relatam que o armazenamento muitas vezes precisa de um gerenciamento mais eficiente, exigindo mais dos gerentes. Nas revendas de grande porte, o controle de estoque é a maior dificuldade encontrada principalmente por venderem grandes quantidades.

**R106 (micro/SP):** *“Estoque pois o espaço físico é pequeno, então temos que comprar em poucas quantidades e por encomenda quando volume maior. A logística é um problema quando frete está alto e falta produto no mercado. O dólar também traz problemas por fazer com que os preços se alterem com maior frequência, o que faz com que o cliente e a loja fique sem saber como se planejar.”*

Nas pequenas revendas o controle de estoque/armazenamento foi o mais citado, seguido da logística principalmente para os estados do AC, BA, PA e TO. Para Minas Gerais foi citado que a concorrência é uma

dificuldade enfrentada no estado, principalmente por ter um grande número de cooperativas que competem com os preços mais baixos.

***R20 – (pequena/MG): “A logística é um problema por conta da região, o estoque também pois o espaço é limitado. Também há a dificuldade da concorrência, sobretudo das cooperativas, que têm um preço muito menor e clientes mais fidelizados (cooperados) ”.***

Um dos objetivos específicos do trabalho era analisar semelhanças entre as revendas de acordo com as regiões em que estão localizadas, entretanto quando analisadas por estado, não há semelhanças que possam ser agrupadas de acordo com os mesmos e sim de acordo com o porte de cada estabelecimento.

A logística é um tópico semelhante entre as regiões respondentes devido à alguns fatores que podem dificultar a relação com as empresas fornecedoras, como frete alto, dificuldades rodoviárias, difícil acesso geográfico.

Em relação ao planejamento, todos os estados analisados são semelhantes nas respostas. As revendas alegaram que a campanha de vacinação contra febre aftosa era a norteadora para o planejamento de estoque, de marketing, de maior demanda, com a retirada ainda há incertezas sobre o comportamento dos pecuaristas o que afeta também o planejamento de estoque e de compras nas lojas agropecuárias. Alguns Estados que já não vacinam contra aftosa afirmam que os produtores estão comprando os medicamentos esporadicamente, o que pode acarretar em um entendimento de comportamento desses produtores para auxiliar no planejamento tanto das revendas como das indústrias produtoras desses insumos para sanidade.

Adubos e fertilizantes são mais negociados em épocas de chuva, nutrição e suplementação são vendidos o ano todo, mas com um volume maior na época de seca. Para todos os Estados, a dinâmica das vendas é a mesma apresentando apenas pequenas variações nos meses com maiores volumes de vendas, seguindo as variações climáticas de cada região, assim como a frequência de compras dos produtores que são mensais.

As principais percepções obtidas no questionário sobre o funcionamento, relatos sobre planejamento e dificuldades estão expostas no Quadro 1.

**Figura 5.** Quadro resumo das principais características observadas nas revendas agropecuárias

	Principais características observadas
Número de funcionários e porte da revenda	A maioria das respondentes foram classificadas como micro revendas agropecuárias, totalizando 63 lojas, possuem até 9 funcionários. Com um total de 51 lojas classificadas como pequenas apresentam de 10 a 49 funcionários As três lojas classificadas como média possuem de 50 a 99 funcionários As grandes revendas, que possuem mais de 100 funcionários, totalizam 6 respondentes
Época de maior movimento nas revendas	As revendas, independente do porte e estado em que se localizam apresentam similaridades nas épocas de maiores movimentos nas vendas. Para nutrição animal o aumento das vendas acontece no período da seca, quando há necessidade de fornecimento de alimentos pela falta de pastagem. Os medicamentos são mais comercializados em maio e novembro, meses em que acontece a campanha de vacinação contra febre aftosa. No período de chuvas, os fertilizantes e adubos são os produtos mais vendidos, movimentando as revendas nesse período.
Exclusividade de marcas comercializadas	Apesar de algumas vantagens serem fornecidas pelas empresas fabricantes de insumos agropecuários às revendas quando exclusivas, os respondentes afirmam que a preferência é trabalhar com multimarca pois os clientes gostam de ter mais opções no momento da compra.
Planejamento das vendas	Foi possível observar que as revendas não possuem amplo conhecimento sobre a melhor estratégia de planejamento. São realizados planejamentos conforme sazonalidade, conforme saída dos produtos repõem o estoque e de acordo com o perfil dos clientes. Com a proibição da vacinação contra febre aftosa, as revendas alegam que terão que estudar o novo comportamento dos produtores em relação aos protocolos sanitários, para assim conseguirem realizar um melhor planejamento dentro da revenda.
Dificuldades	As principais dificuldades apontadas foram armazenamento dos produtos, controle de estoque e logística entre a empresa fornecedora e a revenda. Alguns produtos necessitam de um maior cuidado na armazenagem, precisam de mais espaço físico e geralmente as revendas, principalmente as micro e pequenas, são menores também em espaço e localização. A logística também influenciada por fatores externos, como valor do câmbio, preços dos combustíveis, disponibilidade de produtos.

Fonte: Elaborada pela autora

### 4.3. Organização das revendas frente às estratégias de marketing, orientação para o mercado e inserção de plataformas digitais

Para a coleta de dados da segunda etapa do estudo, foi aplicado um questionário na plataforma *Google Forms* composto por 37 itens que incluiu medidas para orientação ao mercado, performance, *marketing capabilities* e uso de plataformas digitais (Apêndice B). O questionário foi adaptado com base nas afirmações desenvolvidas por Atuahene-Gima (1993) para *marketing capabilities* e desenvolvidas por Jaworski e Kohli (1993) para orientação para o mercado. Os autores validaram as escalas conforme as escalas utilizadas em marketing, para refletir a força de vendas, qualidade dos serviços oferecidos nos estabelecimentos, como a empresa lida com a introdução de novos produtos, qual a força do canal de distribuição.

O questionário foi realizado em duas etapas, nos meses de maio e junho de 2020. Na primeira etapa foi realizado um pré-teste em uma revenda agropecuária para checagem da clareza das questões e correção das



inconsistências e ambiguidades. Na segunda etapa, o questionário revisado foi enviado eletronicamente para 345 casas agrícolas através da ferramenta *e-mail manager*, que possibilita a verificação dos acessos e cliques no link do questionário. Foi alcançada uma taxa de resposta de 25%, isto é, 86 questionários.

Todos os itens foram medidos utilizando a escala Likert de 7 pontos, ancorados em (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente. As respostas classificadas em escala Likert foram compiladas e analisadas.

Os Estados com levantamento são os que apresentam alta representatividade na pecuária de corte e leiteira. O seguinte estudo utilizou a rede de contatos do Cepea para aplicação dos questionários elaborados, ressaltando que os nomes dos estabelecimentos e dos funcionários respondentes foram mantidos em sigilo.

Analisando o segundo questionário aplicado, de forma on-line pelo *Google forms*, 86 revendas agropecuárias responderam. Os estados, tempo de funcionamento da loja e cargos dos respondentes podem ser observadas na Tabela 9.

**Tabela 9.** Descrição da amostra analisada

	Nº de revendas respondentes	Porcentagem
<i>Tempo de atividade</i>		
Até 10 anos	6	7,0%
Entre 11 e 20 anos	26	30,2%
Entre 21 e 30 anos	24	27,9%
Entre 31 e 40 anos	13	15,1%
Mais de 40 anos	15	17,4%
Não soube responder	2	2,3%
<i>Cargo do respondente</i>		
Funcionário	60	69,8%
Gerente	21	24,4%
Proprietário	5	5,8%
<i>Estado</i>		
MG	14	16,3%
SP	11	12,8%
GO	11	12,8%
MS	11	12,8%
MT	10	11,6%
SC	7	8,1%
PR	6	7,0%
BA	6	7,0%
RS	3	3,5%
PA	3	3,5%
RO	3	3,5%
TO	1	1,2%

**Fonte:** Elaborada pela autora

Quando questionadas se consideram a loja grande quando comparadas com as demais revendas agropecuárias da cidade em que se encontra, 62% responderam que concordam plenamente, ou seja, são consideradas grandes frente as demais concorrentes, já quando questionadas sobre serem grandes frente as revendas

do estado que se encontra 51% responderam que sim, são consideradas grandes enquanto 35% se auto classificam como médias e 15% pequenas.

Para entender o funcionamento das revendas foram aplicadas 27 afirmações para os respondentes classificar entre 1 se discorda fortemente e 7 se concorda fortemente. Entre as afirmativas abordadas estavam o relacionamento com o cliente e 33 revendas agropecuárias (38%) encontram regularmente os clientes e 55 lojas (64%) buscam entender suas demandas, conversando com os clientes para saber se os produtos e serviços oferecidos são de boa qualidade. De acordo com Ponchirulli e Fialho (2005), é uma estratégia essa interação dinâmica para alcançar os objetivos, assim é possível verificar que esse contato com os produtores pode trazer vantagens competitivas aos estabelecimentos.

Quando questionadas se há uma pessoa de marketing responsável por pensar nas necessidades dos clientes e em quais serviços oferecer, 40% não possuem enquanto 53% das revendas tem um funcionário responsável por essa função. E em apenas 22% das revendas há reuniões periódicas para fornecer informações sobre os clientes e suas demandas.

Afirmações sobre os gerentes também foram respondidas pelas 86 revendas agropecuárias e 97% concordaram que servir bem os clientes é o fator maior importante que a loja faz, comprovando o que já foi citado por Narver e Slater (1990), que a orientação para o cliente proporciona valor para a empresa. Quando abordadas sobre as reclamações feitas pelos clientes e se estas são ouvidas, 79% afirmaram que sim e 59% das revendas agropecuárias afirmam que mudam um produto ou serviço quando os clientes estão descontentes.

Os investimentos em publicidade e propaganda são importantes para alavancar as vendas, mas 50 lojas agropecuárias respondentes não realizam esse serviço frente 15 revendas (17%) que apresentam esse custo mensal para impulsionar o movimento. As revendas ainda afirmam que as ações de marketing que ocorrem são realizadas pelas empresas fornecedoras de insumos para sanidade e nutrição.

Quando questionadas sobre o comportamento dos clientes foi possível observar que a maioria das revendas agropecuárias possuem clientes fidelizados tanto a loja quanto aos produtos pois não costumam procurar sempre por produtos novos no mercado, a maioria também relatou que 90% dos produtores apresentam muita importância aos preços dos insumos que serão adquiridos.

Abordando sobre os concorrentes, as revendas agropecuárias apresentam opiniões neutras em relação a performance, desempenho, qualidade dos serviços comparados com os seus concorrentes, ou seja, a respostas obtidas por escala *likert* estão entre 4 e 5, quando não concordam nem discordam completamente. Quando analisadas no modelo estrutural validado pelo software *SmartPLS*, a performance sobre os concorrentes foi positivamente relacionada com *marketing capabilities* (NEGRI, SPERS e SILVA, 2020).

A neutralidade nas respostas referentes aos concorrentes pode significar uma falta de conhecimento do setor sobre as atividades internas que acontecem nas lojas concorrentes.

Com base na descrição de *marketing capabilities* de Vorhies e Morgan (2005), e observando os resultados pela escala *Likert*, demonstrados acima, é possível associar que as revendas agropecuárias apresentam alta capacidade de marketing e para orientação para o mercado, mas o desempenho de um não está conectado ao outro. Ou seja, as estratégias de marketing utilizadas pelas revendas respondentes estão ligadas à performance do gerente com os funcionários e para atendimento da demanda.

Já quando analisamos a orientação para o mercado é possível observar que a criação de valor para os consumidores e as soluções que suprem as demandas e expectativas dos clientes demonstradas por Narver e Slater (1990) são alcançadas através da disseminação de inteligência.

Por não serem amplamente estudados em relação às estratégias de marketing e desempenho, as revendas agropecuárias apresentam uma carência no momento em que estão respondendo os questionários.

Quando abordadas sobre as plataformas digitais, vendas online e delivery foram analisados os itens relacionados ao tema no questionário aplicado pelo *Google Forms*. O recorte foi realizado devido a importância da implementação de plataformas digitais e entregas à domicílio. A demanda por serviços on-line e a praticidade da entrega tem aumentado a cada dia, e o objetivo era entender se as revendas agropecuárias estão inserindo esses recursos para atender as novas demandas do produtor rural.

Quando questionadas se trabalham com vendas on-line (Tabela 10) apenas 6 responderam que concordam totalmente, ou seja, trabalham com vendas on-line sendo duas no Mato Grosso, e as demais em São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais, cada estado com uma revenda.

**Tabela 10.** Casas agropecuárias que trabalham com vendas on-line

Q: A nossa loja trabalha com vendas on-line (pela internet)		
1- Discordo totalmente	53	62%
2	12	14%
3	0	0%
4 - Não Concordo Nem Discordo	9	10%
5	6	7%
6	0	0%
7 - Concordo totalmente	6	7%
Total	86	

**Fonte:** Elaborada pela autora

Quando questionadas se a loja pretende trabalhar com vendas on-line (Tabela 11) e considerando que 7% já apresenta esse serviço, 52% dos respondentes afirmaram que pretendem aderir as vendas pela internet enquanto 28% não apresentam a intenção de implementar o serviço, 13% não opinaram.

**Tabela 11.** Casas agropecuárias que pretendem trabalhar com vendas on-line

Q: A nossa loja pretende trabalhar com vendas online (pela internet)		
1- Discordo totalmente	21	24,4%
2	3	3,5%
3	11	12,8%
4 - Não Concordo Nem Discordo	6	7,0%
5	15	17,4%
6	0	0,0%
7 - Concordo totalmente	30	34,9%
Total	86	

**Fonte:** Elaborada pela autora.

É possível notar que a maioria das revendas agropecuárias pretendem inserir as plataformas digitais para vendas on-line, assim como afirmado por Zheng Zhao (2018) sobre a importância da digitalização no varejo.

Juntamente com os questionamentos abordados acima, foi questionado se a loja trabalha com entregas (delivery) para o cliente e 52% das revendas agropecuárias já trabalham com o serviço (Tabela 12).

**Tabela 12.** Casas agropecuárias que pretendem trabalhar com sistema delivery.

A nossa loja trabalha com entregas (delivery) para o cliente.		
1- Discordo totalmente	12	14,0%
2	3	3,5%
3	8	9,3%
4 - Não Concordo Nem Discordo	12	14,0%
5	6	7,0%
6	6	7,0%
7 - Concordo totalmente	39	45,3%
Total	86	

**Fonte:** Elaborada pela autora

Quando analisado o questionário por telefone, com as questões abertas, das 123 revendas respondentes 95 (77%) delas não trabalham com vendas on-line, enquanto 23% - 28 revendas – oferecem as vendas através de plataformas digitais ou pelo WhatsApp.

Entre as microempresas 12 trabalham com vendas pelo WhatsApp e 51 não trabalham com o serviço. O processo de entrega dos produtos é negociado durante as compras do produtor rural, podendo ser retiradas diretamente na loja ou entregues, dependendo do volume de compra.

Das classificadas como pequenas, 13 lojas trabalham com vendas on-line pelo site e pelo WhatsApp e 38 não trabalham com o serviço. Apenas 8 estabelecimentos não realizam entregas, as demais realizam entregas conforme volume de compras e com o frete negociado com os clientes. Nenhuma das três lojas médias trabalham com vendas on-line e realizam entregas conforme volume de compras realizado pelo produtor. Três lojas grandes trabalham com vendas on-line pelo site e pelo WhatsApp, e 3 não trabalham com o serviço; e sobre o processo de entrega dos produtos quatro lojas trabalham com o serviço de *delivery*.

Algumas revendas afirmaram que a comercializam via WhatsApp facilita a interação entre a loja e o produtor rural, sendo possível negociar preços, volume, agendar a entrega ou retirada com a comodidade do produtor rural não precisar ir até o estabelecimento.

Quando questionados sobre a entrega/delivery, 89 das revendas agropecuárias trabalham com o serviço de entrega, porém 23 destas respondentes afirmaram que só oferecem a entrega conforme o volume negociado e mais frequentemente para nutrição e suplementação. Entre as revendas que responderam via telefone, 34 delas não entregam o produto, ou seja, os produtores são responsáveis pela logística dos insumos.

Observando as tendências de digitalização, novas experiências e interações com os pecuaristas, assim como a comodidade para os produtores que não precisariam sair da propriedade faz com que as revendas agropecuárias passem a implantar esses serviços para uma melhor performance e fidelização de seu cliente.

Um dos fatores que podem ser considerados sobre a baixa porcentagem de lojas que já utilizam as plataformas digitais e a alta intenção de implantação das mesmas é a falta de conhecimento e de facilidade de adaptação do setor sobre o assunto, uma vez que este conceito está amplamente utilizado em demais setores varejistas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou três abordagens sobre revendas agropecuárias, com o foco principal para pecuária, buscando compreender a estrutura de funcionamento deste setor com grande importância para o agronegócio.

A base dos contatos para a aplicação dos dois questionários foi a mesma, aplicados em diferentes momentos. A diferença entre a taxa de resposta é devido ao formato de aplicação, foi possível concluir que os respondentes se mostraram mais solícitos a responderem por telefone, enquanto o questionário aplicado apenas pela plataforma online a taxa de retorno foi menor.

O primeiro questionário investigou a estrutura de funcionamento das empresas, classificando por porte de acordo com a classificação do IBGE, observando as semelhanças e divergências de acordo com as regiões em que se encontram e foi observada um melhor agrupamento por porte das revendas e não por localização geográfica. O questionário aplicado permitiu elencar as semelhanças entre as revendas, independente da região que se encontram.

Assim como na literatura, a campanha de vacinação contra febre aftosa é importante, não só econômica, mas também estratégica para as empresas envolvidas na pecuária e com a proibição, novos estudos deverão ser realizados para o entendimento da nova dinâmica de aplicação dos demais protocolos sanitários que devem ser realizados no rebanho.

As diferenças entre o organograma também são notáveis quando observadas pelo porte. As médias e pequenas empresas apresentam um quadro de funcionários enxuto e muitas vezes o proprietário exerce as funções de um gerente, enquanto as médias e grandes já apresentam uma divisão de tarefas mais específicas, com funcionários e técnicos responsáveis por cada setor dentro da revenda.

Grandes empresas apresentaram uma maior dificuldade no acesso aos funcionários e também as respostas devido a ampla gama de setores e falta de conhecimento entre os mesmos. Os respondentes das micro e pequenas revendas apresentaram um maior conhecimento sobre todas as atividades e dificuldade que ocorrem no funcionamento diário.

As dificuldades referentes a estoque, logística, planejamento interno abrem caminhos para novos estudos que procurem esclarecer o funcionamento e fornecer estratégias administrativas para as revendas.

As revendas apesar das convergências nas respostas sobre planejamento, dificuldades e estrutura de funcionamento ainda apresentam limitações e desconfianças em expor os modos de gerenciamento e dados financeiros.

O segundo questionário realizou uma análise sobre a performance das revendas frente aos concorrentes, as habilidades dos gerentes, disseminação de inteligência. Assim como no primeiro estudo, foi possível considerar a falta de conhecimento do setor sobre as tendências de marketing, estratégias de disseminação e importância da aplicação dos estudos sobre performance e estratégias administrativas.

O setor carece de pesquisas para promover o apoio a novas ideias, estratégias de marketing e implantação de novas técnicas e tecnologias de modo que as revendas possam entender e se posicionar frente às propostas de marketing e performance que as beneficiem, uma vez que estes conceitos estão amplamente utilizados em demais setores varejistas.

O entendimento perante a inserção das plataformas digitais, uma vez que a digitalização está amplamente inserida no setor varejista, mostra que entre as estratégias das revendas, ainda há uma carência nas vendas on-line, uma vez que os respondentes alegaram que não há interesse pela implementação do serviço nas revendas.

Com base na descrição de Day (2011) sobre o processo integrativo chamado de *marketing capabilities* que estão relacionados com a performance e com os avanços tecnológicos os resultados demonstrados acima permitem verificar que as revendas agropecuárias apresentam a performance das lojas com a adoção de plataformas digitais, um avanço tecnológico que para o comércio agropecuário vem sendo abordado com mais força.

Este trabalho é uma tentativa de comprovar que as inovações tecnológicas presentes nos diversos setores contribuem para a performance do setor de vendas de insumos agropecuários defendendo a importância da inserção do tema no setor e seu impacto positivo.

As revendas agropecuárias não são amplamente estudadas e em relação a desempenho da empresa o setor de varejo agropecuário apresenta uma carência de pesquisa e entendimento. Este estudo aproveita a oportunidade para abordar a necessidade de uma maior exploração do setor e seu potencial relacionamento com a performance organizacional.

O setor carece de pesquisas para promover o apoio a novas ideias e implantação de novas técnicas e tecnologias de modo que as revendas possam entender e se posicionar frente às propostas de marketing e performance que as beneficiem, além de mostrar o impacto positivo quando as estratégias são implantadas para melhorar as decisões e estratégias para suprir a demanda crescente.

O estudo apresentou algumas limitações como por exemplo a amostra que foi não probabilística. Além das dificuldades de os respondentes estarem dispostos a responder e dialogar mais amplamente quando abordados sobre as estratégias e o funcionamento das lojas agropecuárias.

Uma sugestão para futuros desdobramentos seria novos levantamentos com questões mais assertivas e focadas, aplicadas diretamente aos gerentes ou proprietários das revendas agropecuárias.

O panorama que foi possível obter no presente estudo é de suma importância para estudos futuros, podendo fornecer alguns dados sobre funcionamento e direcionar novos desdobramentos. Vale ressaltar a importância do setor para o agronegócio brasileiro e a importância, mesmo que pouco observado, para os estudos em administração uma vez que o setor está sempre crescente, com uma demanda exigente e mais tecnicizada.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C.A.S.A. **Percepção ampliada da cadeia produtiva: as contribuições da teoria dos custos de transação e da análise de redes sociais.** Anais... Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXII. Curitiba: [s.n.], 2002.
- ANTUNES, M.; COELHO, A. (2007). **O impacto da orientação para o mercado na performance das organizações: um estudo nas empresas familiares do distrito da guarda.** Ayala Calva, J. C. y grupo de investigación FEDRA, Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, pp. 1243-1257.
- ARAKAWA, H. H. **Percepção do produtor agrícola em relação às operações de barter: um estudo da região de Lucas do Rio Verde (MT).** Piracicaba, SP. Universidade de São Paulo. 2014.
- ATUAHENE-GIMA, K. **Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 10, n. 3, p. 230–240, 1993.
- Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (ANDAV). **Dados do setor: número de comerciantes no país.** 2018.
- Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (ANDAV). **Destinação final de embalagens vazias de agrotóxicos.** Brasília, 14 de novembro de 2000.
- BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial: GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais.** São Paulo: 2. ed. Atlas, 2001.
- BATALHA, M. O., & SOUZA FILHO, H. M. **Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma proposição metodológica.** In: Batalha, M. O.; & Souza Filho, H. M. (Orgs.). *Agronegócio no MERCOSUL: uma agenda para o desenvolvimento.* São Paulo: Atlas, p. 1-22, 2009.
- BRASIL. Decreto Nº 8.448, de 6 de maio de 2015. **Altera o Regulamento de Fiscalização de produtos de uso veterinários e dos estabelecimentos que os fabriqueem ou comerciem,** aprovado pelo decreto nº 5.053, de 22 de abril de 2004. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8448.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8448.htm)>
- BRASIL. Secretaria da Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde. **Aprova o Regulamento Técnico sobre substâncias e medicamentos sujeitos a controle especial.** Portaria n. 344, de 12 de maio de 1998. Disponível em < [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs/1998/prt0344\\_12\\_05\\_1998\\_rep.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/svs/1998/prt0344_12_05_1998_rep.html)>
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). **Mercado de Insumos Agrícolas.** Brasília, 2020.



- Carvalho, D. M. de, & Barcellos, J. O. J. Orientação para o mercado no elo da produção de leite: como lidar com a assimetria de informação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, 15(2), 153- 166, 2013.
- CARVALHO, T. B. DE; DE ZEN, S. A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. **Revista iPecege** 3(1):85-99, 2017.
- CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- CAVALHEIRO, M. J. F. **Cadeia de Abastecimento no retalho eletrônico: O caso Amazon**. Caso pedagógico em Gestão, ISCTE. (2013)
- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) e Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA). **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018**. Disponível em:  
< <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> >.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CÔNSOLI, M. e GUISSONI, L. **A Gestão da Revenda com Enfoque de Trade Marketing. Agrodistribuidor. 2013**. Disponível em: [http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id\\_item=240](http://www.agrodistribuidor.com.br/publicacao.php?id_item=240).
- CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), **Revendas de insumos devem crescer 8% a 10% no Brasil, estima Andav**. Disponível em: <http://www.cnabrasil.org.br/noticias/revendas-de-insumos-devem-crescer-8-10-no-brasil-esteano-estima-andav>
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agrobusiness**. Boston: Harvard University. 1957. 135 p.
- DAY, G. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, 75(4), 183–195, 2011.
- DESHPANDÉ, R. (Ed.). **Developing a market orientation**. Thousand Oaks: Sage, 1999.
- FALEIROS, J. P. M. Comércio varejista: uma análise do comportamento do volume de vendas sob uma perspectiva não linear. **Revista BNDES**, n.32, dez 2009.
- FERREIRA, L. B. **Inovação no varejo: estudo de casos em grandes redes varejistas**. 2014., Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, , 2014.
- FEUZ, D.M.; SKOLD, M. D. Typical Farm Theory in Agricultural Research. **Journal of Sustainable Agriculture**, v. 2, n. 2, p. 43-58, 1991.

- FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: Um guia para iniciantes**. Penso, 1ª edição, 2013.
- FREITAS, G. Q. **Competitividade nos canais de distribuição de insumos de precisão e tecnológicos para agricultura no Brasil**. 2019. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2019.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GILL, R. **Análise de Discurso**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático. Editora Vozes, 2002. Capítulo 10.
- GONÇALVES, D. B. Descarte de embalagens poliméricas de defensivos agrícolas: riscos a saúde e ao meio ambiente. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, ano MMXVII, Nº. 000110, 08/08/2017. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/descarte-de-embalagens-polimericas-de-defensivos-agricolas-riscos-saude-e-ao-meio-ambiente>>
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis and cases: text and cases**. 7. ed. Hoboken: John Wiley & Sons. 2010.
- GRANT, R. M. **Prospering as in Integration Environments: Organizational Capability Knowledge**. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387. 1996.
- GRAY, D.E. **Pesquisa no mundo real**. Penso, 2ª edição. Porto Alegre, 2012.
- GRAZIANO, G. O; DINIZ, M. A; PIZZINATTO, N. K. **Estratégias Competitivas no Agronegócio Brasileiro**. In: SOBER: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 47, 2009, Porto Alegre. Anais eletrônicos... Porto Alegre, 2009.
- HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª Edição, São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Código Nacional de Atividade Econômica 2.0**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/estrutura.asp>>.
- JACUBOWSKI, D. A. DA S.; DE LIMA, J. M.; VEGA, J.; ZANATTA, J. M. **Visão dos gestores: as estratégias de marketing adotadas por lojas agropecuárias**. Research, Society and Development, v.9, n.4, 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2800>.
- JAWORSKI, B J., & KOHLI, A. K. “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” **Journal of Marketing**, 57 (July), 53–70, 1993.

- JOHANN, A.; CUNHA, C. A.; WANDER, A. E. **Operações de barter para financiamento da produção de soja e milho em Goiás e Mato Grosso**, Brasil. Embrapa Arroz e Feijão - Artigo em periódico indexado (ALICE), 2017.
- JUNQUEIRA, G. D. Produção Puxada no Agronegócio. **Revista Agroanalysis**, São Paulo, v. 35, n. 35, p.47-47, 2015.
- KALEKA, A, & MORGAN, N. A. **“How Marketing Capabilities and Current Performance Drive Strategic Intentions in International Markets,”** *Industrial Marketing Management* (published electronically February 20). 2017.
- KANNAN, P. K., & LI, H.“A.” Digital marketing: A framework, review and research agenda. **International Journal of Research in Marketing**, 2016.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.
- LITTLER D, & MELANTHIOU D. Consumer perceptions of risk and uncertainty and the implications for behaviour towards innovative retail services: the case of internet banking. **Journal of Retailing and Consumer Services**; 13(6):431–43, 2006.
- LIU, G.; & KO, W.-W. **Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 580– 608. 2011.
- MARTIN, S. L., & JAVALGI, R. G. Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. **Journal of Business Research**, 101, 615–626, 2019.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Gen Atlas, 648 p., 2011.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Instrução Normativa nº44 de 2 de outubro de 2007**. 2007.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Plano Estratégico do Programa Nacional de Febre Aftosa 2017-2026**. Brasília, 2017.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. **Institucional**. Disponível em:  
<<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>>
- MORGAN, N.A. (2012). Marketing and business performance. **Journal of Academy Marketing Science**, 40, pp. 102– 119. 2012.
- MOORMAN, C., & DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, 80(6), 6–35, 2016.

- NARVER, J. C.; & SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35. 1990.
- NEGRI, A. P., VIAN, C.E. **Percepção das revendas agropecuárias sobre a inserção de plataformas digitais**. XXIV SemeAd. Novembro, 2021.
- NEGRI, A. P., SPERS, E. E., & SILVA, H. M. R. **Percepção das revendas agrícolas sobre marketing capabilities e performance**. In CLAV 2020.
- NEVES, M.F.; CASTRO, L.T. **Comportamento do consumidor de alimentos**. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas, 2003. Cap.3, p. 73-87.
- NEVES, M.F.; CASTRO, L.T.; BOMBIG, R.T. **Mudanças no ambiente de vendas de insumos agropecuários**. Congresso da Sober – Sociedade Brasileira de Economia Rural, 39., 2001, Recife. Anais... Recife: Sober, jul. 2001
- OIE (World Organization for Animal Health). **Vaccine Banks**. 2017.
- OIE. World Organisation of Animal Health. **Information Sheets**. 2017. Disponível em:  
<[http://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Media\\_Center/docs/pdf/Disease\\_cards/FMD-EN.pdf](http://www.oie.int/fileadmin/Home/eng/Media_Center/docs/pdf/Disease_cards/FMD-EN.pdf)>.
- OLISZESKI, C. A.; COLMENERO, J. C. Definição de parâmetros para a construção de modelos de planejamento agrícola: um cenário para a otimização de processos agroindustriais. **Revista Gestão Industrial**. ISSN 1808-0448 / v. 06, n 2, p. 45-68, 2010.
- PEREIRA, J. P. C. N. **A concentração geográfica de empresas no agronegócio de flores: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes**. 2007. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2007.
- PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, v.8, n.1, p.127-138, 2005.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e mantendo um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York-US: Free Press, 1980.
- RADOSTTIS, O. M.; GAY, C. C.; BLOOD, D. C.; HINCHCLIFF, K. W. **Clínica veterinária: Um tratado de doenças dos bovinos, ovinos, suínos, caprinos e equinos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A., 2002. 1737 p.
- REINARTZ, W., WIEGAND, N., & IMSCHLOSS, M. The impact of digital transformation on the retailing value chain. **International Journal of Research in Marketing**, 2019.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3**. Hamburg: University of Hamburg. 2005.

- SANTOS, C. C. **Indicadores estratégicos de desempenho para vendas de insumos agrícolas do sudoeste goiano utilizando o *balanced scorecard***. 2009, Universidade Federal de Goiás, 2009.
- SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo). **“O conceito de varejo”**. Disponível em: <https://sbvc.com.br/conceito-varejo-edlamonica-19022020/>. Acesso em. 20/03/2021.
- SEBRAE, **Como montar uma loja de produtos agropecuários**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-montar-uma-loja-de-produtos-agropecuarios.pdf>> acesso em 20/03/2021.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SHAPIRO, B. P. What the Hell Is Market Oriented? **Harvard Business Review**, v. 66, n. 6, p. 119-125, 1988.
- SINDIRAÇÕES (Sindicato das Indústrias de Rações). **“Sindirações anuncia o balanço do setor de alimentação animal em 2021”**. Disponível em: <https://sindiracoes.org.br/sindiracoes-anuncia-o-balanco-do-setor-de-alimentacao-animal-em-2021/>. Acesso em 28/12/2021.
- SINDAN (Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal). Disponível em: <https://www.sindan.org.br/>
- TEIXEIRA, L.; NEVES, M. F.; SCARE, R. F. **Auditoria e sistema de informação em canais de insumos do agronegócio: proposta de uma ferramenta de pesquisa**. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 399-411, 2004.
- VAROTTO, L. F. **História do varejo**. **Ponto de Vista**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86- 90, fev. 2006.
- VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 429-443, Universidade Nove de Julho, set. 2018.
- Vorhies, D. W.; & Morgan, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.
- YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, 1994.
- ZHENG ZHAO. Suning Intelligent Retail Practitioner from Digital to Intelligent [J]. **Business School**: 91-92., 2018.
- ZOCCA, Bianca Teciano; GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia; GARCIA, Sheila Faria Alves. **A estratégia de diferenciação como fonte de vantagem competitiva no agronegócio**. SITEFA-Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho, v. 3, n. 1, p. 275-284, 2020.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1995.



## APÊNDICES

### Apêndice A

#### Questionário – Revendas Agropecuárias

Caracterização e classificação das revendas agropecuárias em 14 estados brasileiros – os estados selecionados são os que compõem o estudo de custo de produção da CNA em parceria com o Cepea.

- Estado:
  
- Município:
  
- Número de funcionários:
  
- Há quantos anos a revenda funciona?
  
- Qual o organograma da revenda?
  
- Vende produtos para:
  - \_ pecuária
  - \_ grãos
  - \_ ambos
  
- Qual a abrangência geográfica da revenda?
  
- Possui filiais? Se sim, quantas?
  
- Qual a época do ano com maior movimento na loja?
  
- Para entender a relação da revenda com as empresas responda:
  - No setor de medicamentos é multimarca ou exclusiva?
  - No setor de nutrição animal é multimarca ou exclusiva?
  - No setor de suplementação animal é multimarca ou exclusiva?
  - No setor de fertilizantes é multimarca ou exclusiva?
  - No setor de adubos e corretivos é multimarca ou exclusiva?
  
- Dentre as linhas de produtos vendidos na revenda (produtos para nutrição, suplementação, sanidade, fertilizantes) classifique, em porcentagem, as mais representativas para o faturamento da revenda.
  
- Para medicamentos como é feito o gerenciamento de estoque:
  - \_\_ alto estoque
  - \_\_ baixo estoque



\_\_\_ compra por encomenda/demanda

- Para nutrição animal como é feito o gerenciamento de estoque:

\_\_\_ alto estoque

\_\_\_ baixo estoque

\_\_\_ compra por encomenda/demanda

- Para suplementação como é feito o gerenciamento de estoque:

\_\_\_ alto estoque

\_\_\_ baixo estoque

\_\_\_ compra por encomenda/demanda

- Para fertilizantes como é feito o gerenciamento de estoque:

\_\_\_ alto estoque

\_\_\_ baixo estoque

\_\_\_ compra por encomenda/demanda

- Para adubos e corretivos como é feito o gerenciamento de estoque:

\_\_\_ alto estoque

\_\_\_ baixo estoque

\_\_\_ compra por encomenda/demanda

A logística e relacionamento com as empresas fornecedoras são eficientes?

- Qual a participação relativa dos grandes, médios e pequenos produtores que frequentam a revenda?

Pequenos: \_\_\_

Médios: \_\_\_

Grandes \_\_\_

- As compras são frequentes? Como funcionam: são mensais, semanais, esporádicas?
- Os produtores que frequentam as revendas são exclusivos e fidelizados?
- Existe um planejamento de vendas, pensando em sazonalidade, em frequência de compras, perfil dos clientes?
- Quais as dificuldades para fazer o planejamento dentro da revenda (compra, estoque)?
- A revenda trabalha com vendas on-line?
- Como é o processo de entrega? A revenda trabalha com delivery?

## Apêndice B

### Questionário likert – *Marketing capabilities, performance e plataformas digitais*

- Considero minha loja grande quando comparo com as outras da minha cidade
- Considero minha loja grande quando comparo com as lojas agropecuárias do meu estado
- Encontro os clientes regularmente (por exemplo em almoços, eventos, ou até mesmo na loja) e pergunto sobre os produtos e serviços que eles desejam.
- Conseguimos entender as mudanças nos produtos preferidos dos nossos clientes.
- Conversamos com os nossos clientes para saber se os nossos produtos e serviços são de boa qualidade.
- Somos sempre informados sobre as mudanças no setor (por exemplo novos produtos, novas tecnologias, concorrentes).
- Em nossa loja temos uma pessoa (ou equipe) de marketing que pensa nas necessidades dos nossos clientes e quais serviços oferecer.
- Todos os que trabalham em nossa loja tem conhecimento sobre a satisfação dos clientes regularmente.
- Em nossa loja circula periodicamente documentos (por exemplo, boletins internos ou reuniões periódicas) que fornecem informações sobre nossos clientes.
- Fico sabendo (através de reuniões, por exemplo) quando algo importante acontece com um cliente importante ou no mercado rapidamente.
- De acordo com o gerente, servir os clientes é a coisa mais importante que nossa loja faz.
- O gerente incentiva o desenvolvimento de novas estratégias de marketing.
- O gerente gosta de implementar planos apenas se tiver muita certeza de que funcionarão.
- A nossa loja trabalha com vendas online (pela internet)
- A nossa loja pretende trabalhar com vendas online (pela internet)
- A nossa loja trabalha com entregas (delivery) para o cliente.
- As pessoas que trabalham na loja são bastante acessíveis para conversar.
- As reclamações dos clientes são ouvidas.
- Somos rápidos em realizar mudanças na nossa loja quando sabemos dos preços dos concorrentes.
- Mudamos rapidamente quando descobrimos que os clientes estão descontentes com a qualidade do nosso serviço.
- Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, fazemos esforços conjuntos para fazer isso.
- A qualidade do nosso serviço para os clientes é muito alta.
- Nossa loja tem grandes gastos com publicidade e propaganda para crescer as vendas.
- Nossa loja é forte em relação aos concorrentes.
- Considero a performance nas vendas da nossa loja, em relação às vendas da minha região, superior a grande maioria
- Considero a performance nas vendas da loja, em relação às vendas em geral, de todo o estado, superior a grande maioria.

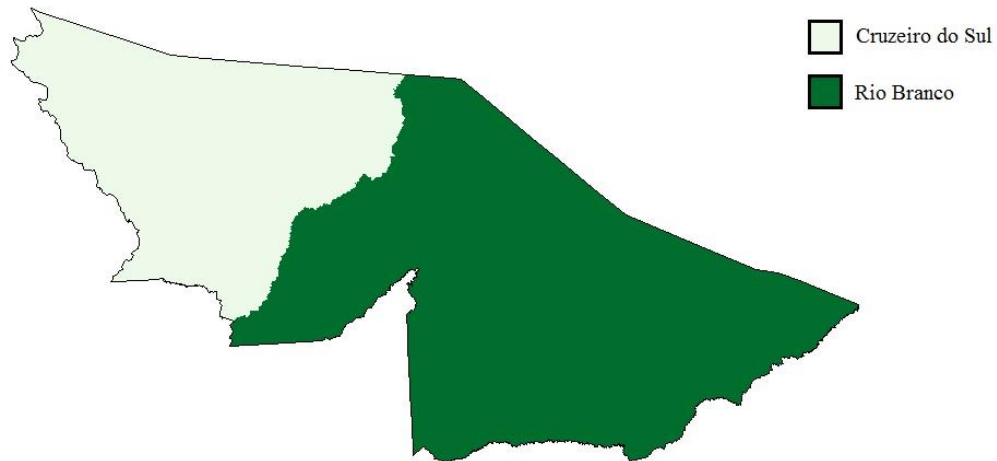
- Considero a performance da loja no marketing (propaganda/publicidade) em relação às vendas da minha região superior a grande maioria.
- Considero a performance da loja no marketing (propaganda/publicidade) em relação às vendas em geral, do estado, superior a grande maioria.
- Algumas ações de marketing na loja são feitas pelas empresas de insumos (de nutrição, medicamentos)
- Os produtos preferidos dos clientes mudam com o tempo.
- Nossos clientes procuram novos produtos o tempo todo.
- Os clientes dão muita importância aos preços dos produtos.
- Atendemos a muitos clientes que são fiéis a nossa loja.
- Considero que meu cliente é fiel a loja mais do que aos concorrentes.
- Considero que o desempenho da nossa loja é mais eficiente que o das concorrentes.
- Conquisto com facilidade novos clientes.
- Considero que a qualidade dos nossos serviços é mais eficiente que os das concorrentes.

## Apêndice C

### Mapas com a abrangência geográfica das revendas agropecuárias, por estado, para pecuária de corte e de leite.

#### Acre

Para o estado do Acre as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em duas regiões: Cruzeiro do Sul e Rio Branco.

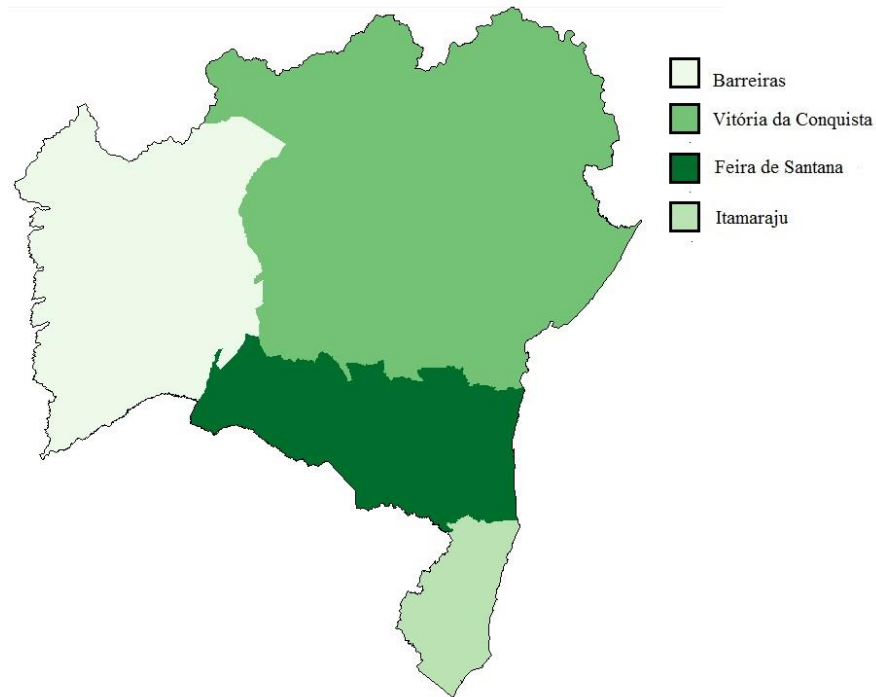


**Figura 6.** Regionalização do Estado do Acre para venda de insumos agropecuários

Fonte: elaborado pela autora

#### Bahia

Para o estado da Bahia as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em quatro regiões: Barreiras, Feira de Santana, Itamaraju, Vitória da Conquista.

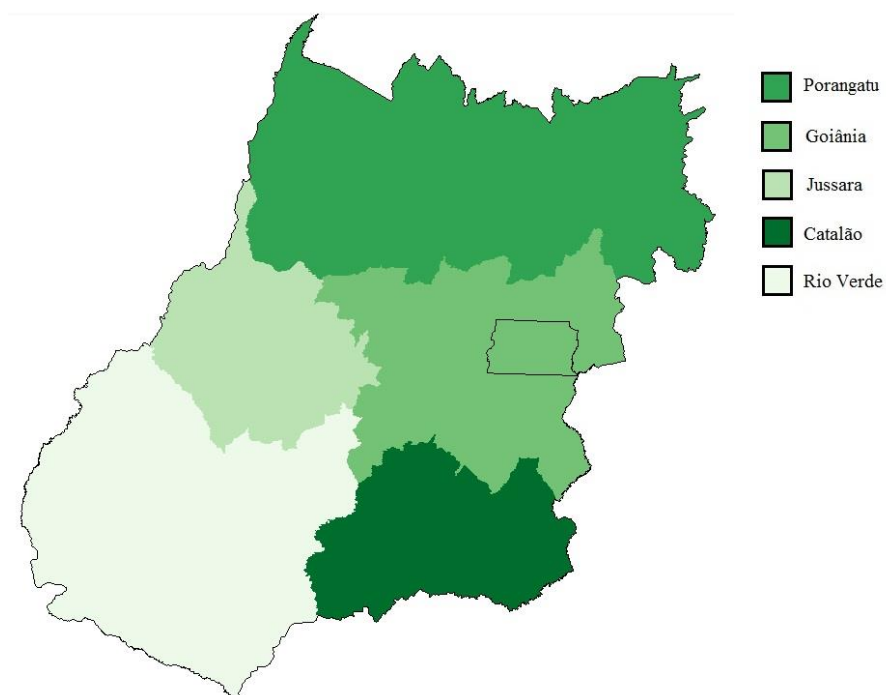


**Figura 7.** Regionalização do Estado da Bahia para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Goiás

Para o estado de Goiás as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em cinco regiões: Catalão, Goiânia, Jussara, Porangatu, Rio Verde.



**Figura 8.** Regionalização do Estado do Goiás para venda de insumos agropecuários

Fonte: elaborado pela autora

## Maranhão

Para o estado do Maranhão as vendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em uma região: Imperatriz. Os municípios que não entraram na regionalização não apresentam rebanhos representativos para gado de corte e rebanho leiteiro.

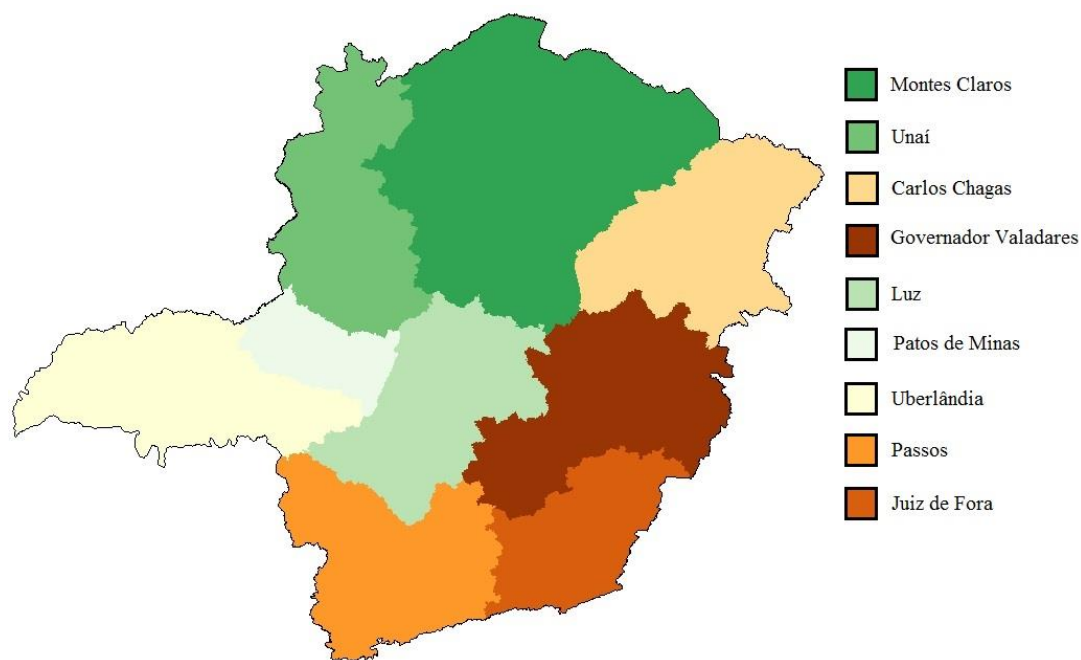


**Figura 9.** Regionalização do Estado do Maranhão para venda de insumos agropecuários

Fonte: elaborado pela autora

## Minas Gerais

Para o estado de Minas Gerais as vendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em oito regiões: Carlos Chagas, Governador Valadares, Juiz de Fora, Luz, Montes Claros, Passos, Patos de Minas, Uberlândia, Unaí.

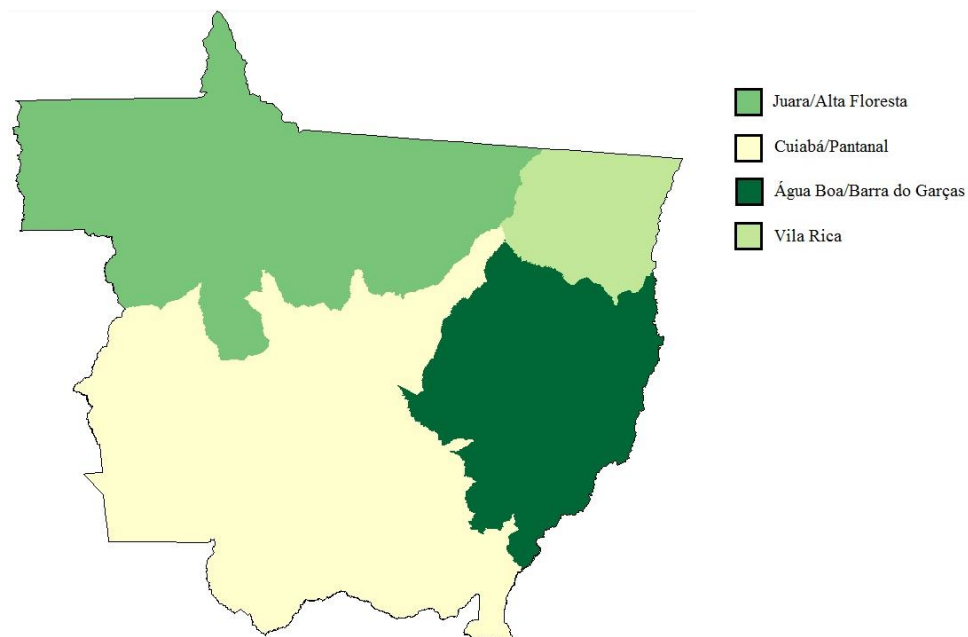


**Figura 10.** Regionalização do Estado de Minas Gerais para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Mato Grosso

Para o estado do Mato Grosso as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em cinco regiões: Alta Floresta/Juara, Barra do Garças/Água Boa, Cuiabá/Pantanal, Vila Rica.

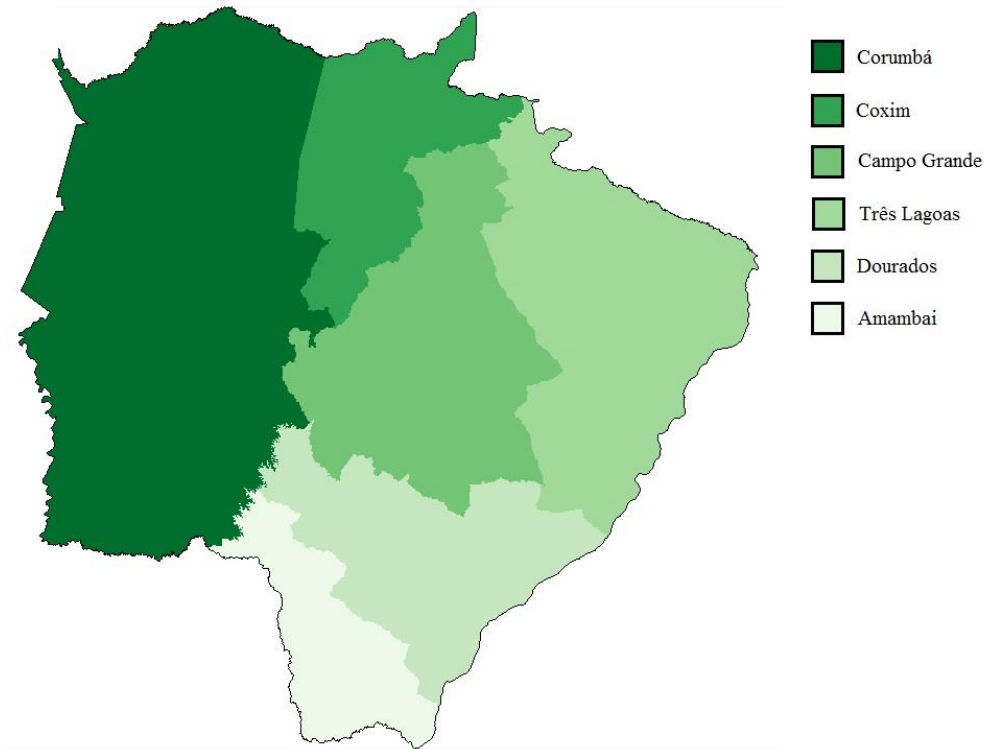


**Figura 11.** Regionalização do Estado do Mato Grosso para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Mato Grosso do Sul

Para o estado de Mato Grosso do Sul as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em seis regiões: Amambai, Corumbá, Coxim, Campo Grande, Três Lagoas, Dourados.



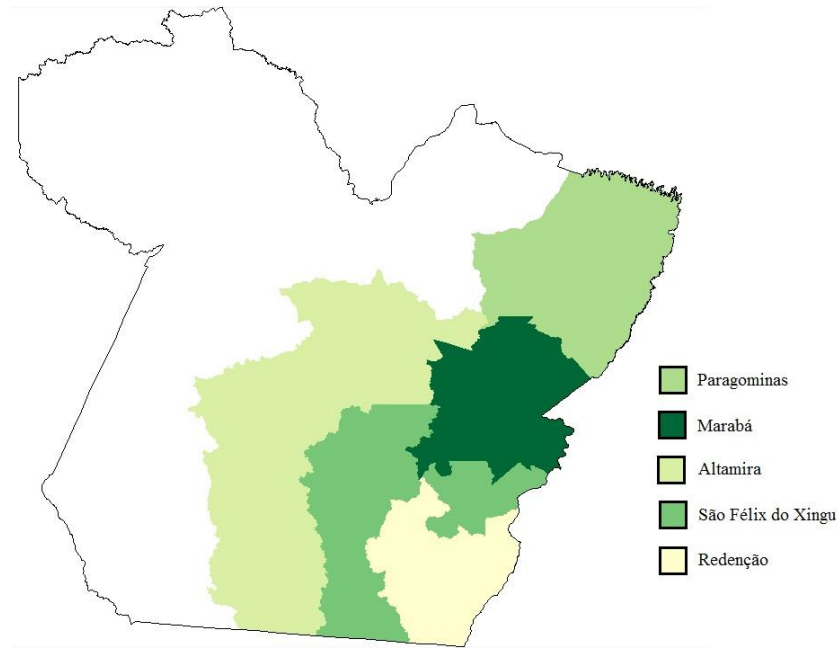
**Figura 12.** Regionalização do Estado do Mato Grosso do Sul para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Pará

Para o estado do Pará as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em cinco regiões: Altamira, Marabá, Paragominas, Redenção, São Felix do Xingu. Os municípios que não entraram na regionalização não apresentam rebanhos representativos para gado de corte e rebanho leiteiro.



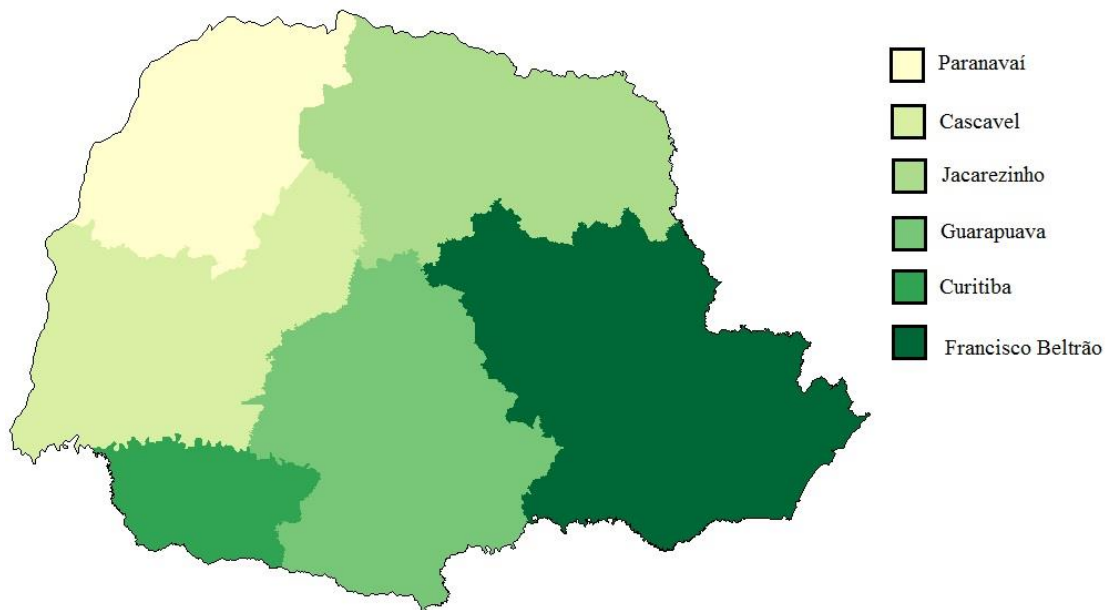


**Figura 13.** Regionalização do Estado do Pará para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Paraná

Para o estado do Paraná as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em seis regiões: Cascavel, Curitiba, Francisco Beltrão, Guarapuava, Jacarezinho, Paranavaí.

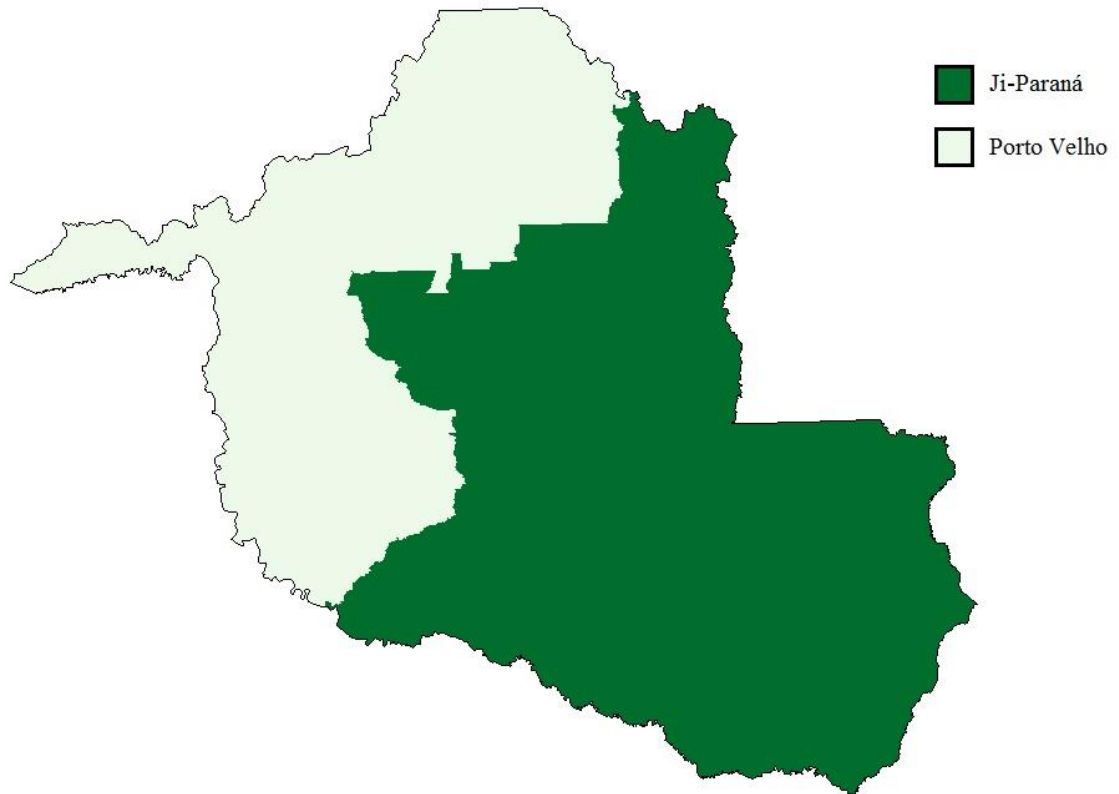


**Figura 14.** Regionalização do Estado do Paraná para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Rondônia

Para o estado de Rondônia as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em duas regiões: Ji-Paraná e Porto Velho.

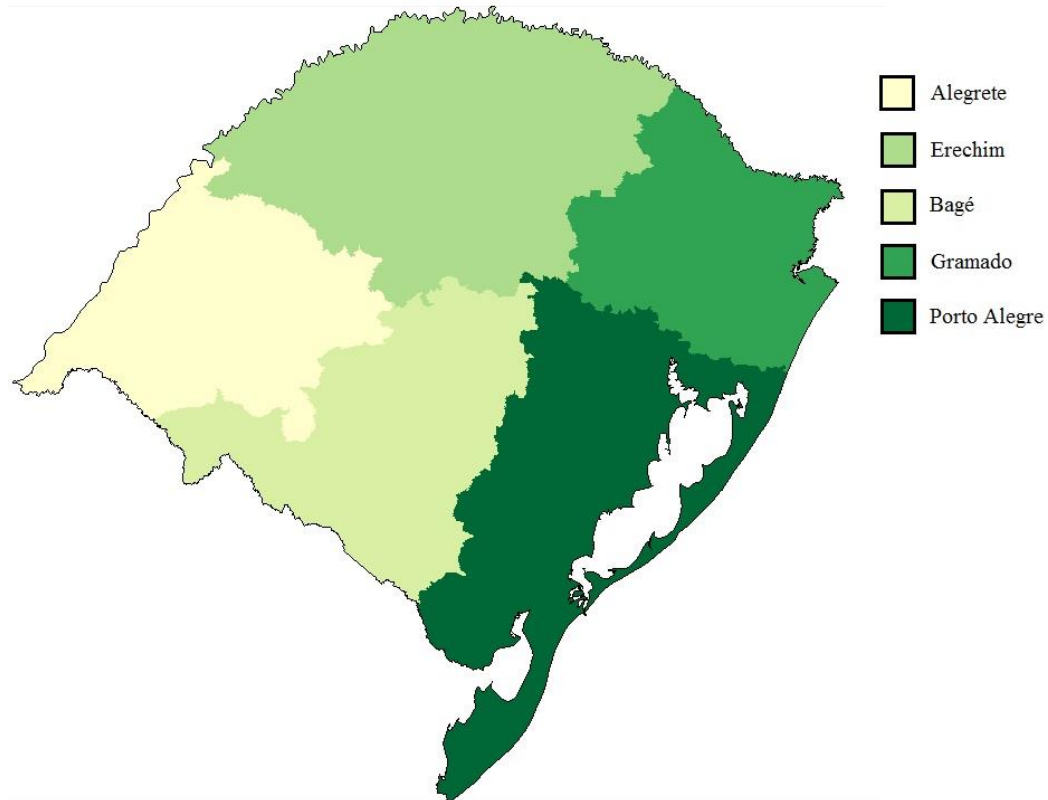


**Figura 15.** Regionalização do Estado do Rondônia para venda de insumos agropecuários

**Fonte:** Elaborado pela autora

## Rio Grande do Sul

Para o estado do Rio Grande do Sul as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em cinco regiões: Alegrete, Erechim, Bagé, Gramado, Porto Alegre.

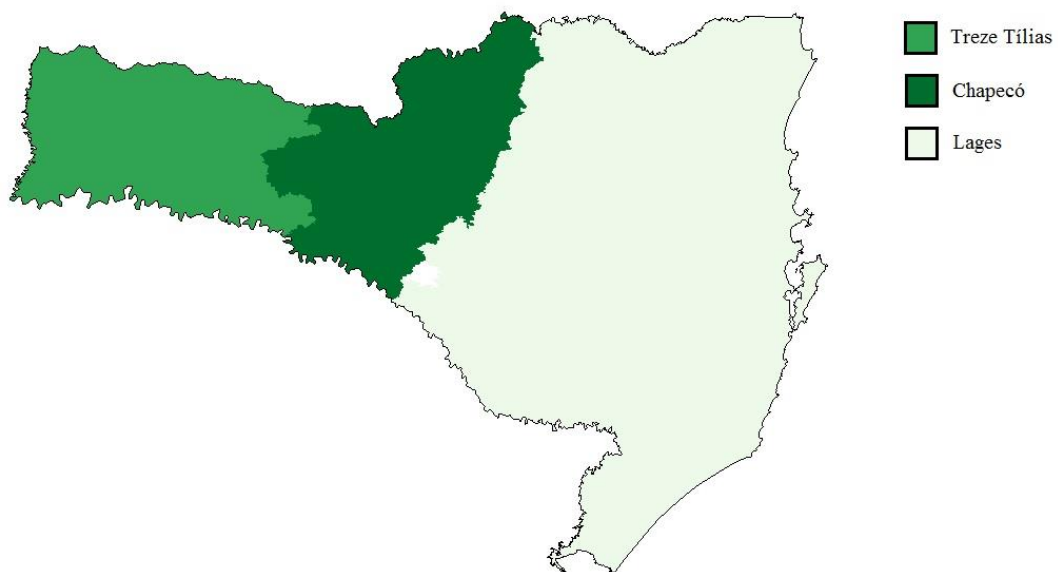


**Figura 16.** Regionalização do Estado do Rio Grande do Sul para venda de insumos agropecuários

**Fonte:** Elaborado pela autora

## Santa Catarina

Para o estado de Santa Catarina as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em três regiões: Treze Tílias, Chapecó e Lages.

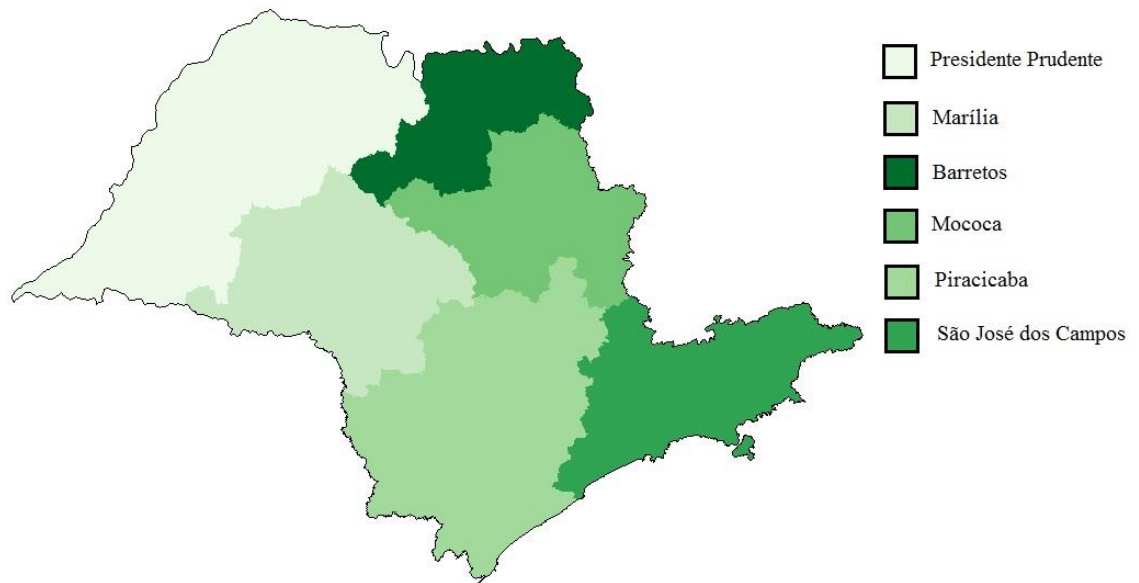


**Figura 17.** Regionalização do Estado do Santa Catarina para venda de insumos agropecuários

**Fonte:** Elaborado pela autora

## São Paulo

Para o estado de São Paulo as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em seis regiões: Barretos, Marília, Mococa, Piracicaba, Presidente Prudente, São José dos Campos.

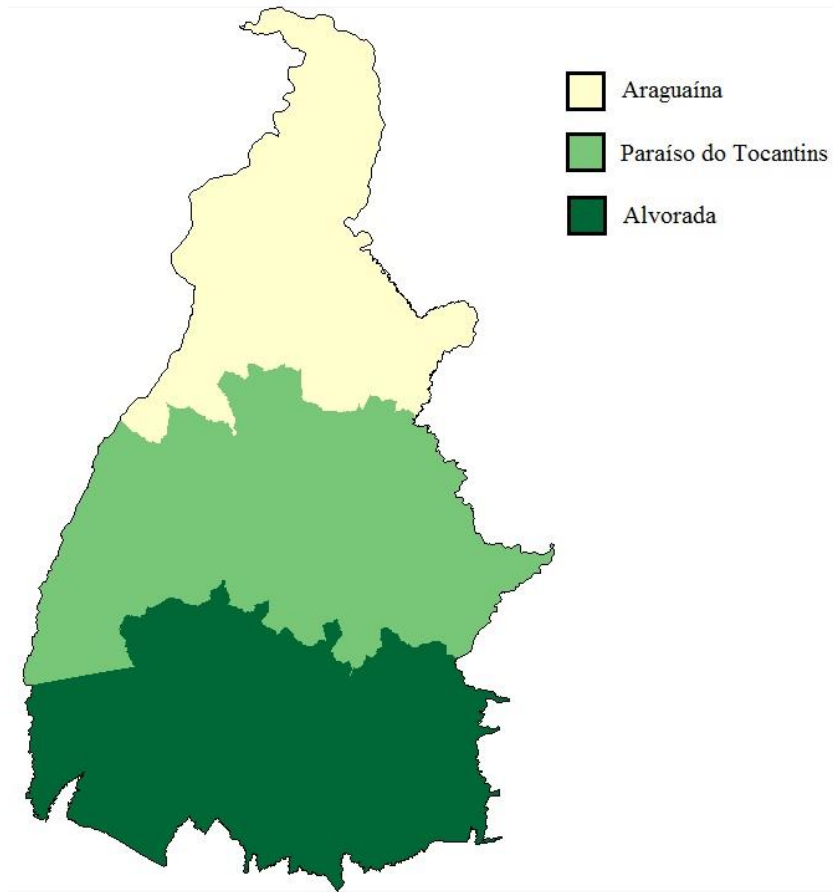


**Figura 18.** Regionalização do Estado de São Paulo para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora

## Tocantins

Para o estado do Tocantins as revendas agropecuárias relataram as diversas localidades dos produtores rurais que as frequentam e assim foram delimitadas em três regiões: Alvorada, Araguaína, Paraíso do Tocantins.



**Figura 19.** Regionalização do Estado do Tocantins para venda de insumos agropecuários

Fonte: Elaborado pela autora